



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 mai 2015  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dixième session

Point 135 de la liste préliminaire\*\*

### Planification des programmes

## Récapitulation des modifications à apporter au plan-programme biennal à la suite de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 et propositions visant à améliorer la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats

Rapport du Secrétaire général\*\*\*

### Table des matières

|  | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| I. Récapitulation des modifications à apporter au plan-programme biennal à la suite de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 . . . . . | 3           |
| A. Vue d'ensemble . . . . .  | 3           |
| B. Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 . . . . .  | 3           |
| Programme 8. Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement . . . . .   | 3           |
| Programme 19. Développement économique et social en Asie occidentale . . . . .   | 10          |
| Programme 25. Services de gestion et d'appui . . . . .   | 10          |
| II. Propositions visant à améliorer la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats . . . . .  | 21          |
| A. Introduction . . . . .  | 21          |
| B. Budgétisation axée sur les résultats . . . . .  | 21          |

\* Troisième nouveau tirage pour raisons techniques (29 mai 2015).

\*\* A/70/50.

\*\*\* Le présent rapport est soumis conformément aux dispositions des résolutions 58/269 et 64/229 relatives au rôle du Comité du programme et de la coordination dans la planification et la budgétisation.



|   |    |
|---|----|
| C. Défis à relever . . . . .  | 23 |
| D. Expérience acquise au cours de la mise en œuvre . . . . .          | 27 |
| E. Mesures proposées . . . . .  | 31 |
| F. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . . | 31 |

## Chapitre I

### **Récapitulation des modifications à apporter au plan-programme biennal à la suite de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017**

#### **A. Vue d'ensemble**

1. Dans sa résolution 69/17, l'Assemblée générale a adopté le plan-programme biennal et les priorités pour la période 2016-2017 (A/69/6/Rev.1). Il convient de rappeler que dans sa résolution 58/269, l'Assemblée a prié le Comité du programme et de la coordination d'examiner, dans le cadre de l'exercice de ses attributions relatives au programme dans le processus de planification et de budgétisation, les aspects relatifs au programme des mandats nouveaux ou modifiés qu'elle aurait approuvés après l'adoption du plan-programme biennal, ainsi que tout écart apparaissant entre le plan-programme biennal et les aspects relatifs au programme du projet de budget-programme. Le présent rapport fait suite à cette demande.

#### **B. Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017**

2. Conformément à la règle 104.8 du Règlement et des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8), il est proposé, sur la base des mandats nouveaux ou modifiés, d'apporter des révisions au plan-programme biennal pour la période 2016-2017 au titre du programme 8 (Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement), du programme 19 (Développement économique et social en Asie occidentale) et du programme 25 (Services de gestion et d'appui).

3. Les informations figurant dans le présent document récapitulatif sont soumises à l'examen du Comité du programme et de la coordination et de l'Assemblée générale. Une brève introduction explique, pour chaque programme concerné, à quels mandats nouveaux ou modifiés les ajustements ont trait.

4. Il est entendu que toute modification ultérieure du texte descriptif sera prise en considération par l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session, dans le cadre de l'examen du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017.

#### **Programme 8 Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement**

5. Les modifications à apporter au plan-programme biennal pour la période 2016-2017 prennent en compte les décisions découlant des résolutions de l'Assemblée générale 69/137, par laquelle celle-ci a approuvé le Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024, et 69/15, dans laquelle elle a approuvé le document final de la troisième Conférence

internationale sur les petits États insulaires en développement, intitulé « Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa) ». Par voie de conséquence, il est proposé d'apporter des modifications au programme 8 (Pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement) du plan-programme biennal pour la période 2016-2017, dans la section Orientation générale, notamment ses deux premiers paragraphes, ainsi que dans les sous-programmes 2 (Pays en développement sans littoral) et 3 (Petits États insulaires en développement).

### **Orientation générale**

6. Le mandat du programme découle des résolutions de l'Assemblée générale énumérées ci-après : 56/227 (création du Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement), 65/280 (approbation de la Déclaration d'Istanbul et du Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020), 58/201 (approbation de la Déclaration d'Almaty et du Programme d'action d'Almaty, intitulé « Répondre aux besoins particuliers des pays en développement sans littoral et créer un nouveau cadre mondial pour la coopération en matière de transport en transit entre les pays en développement sans littoral et les pays de transit »), 63/2 (adoption par l'Assemblée du document final de la réunion de haut niveau tenue à l'occasion de sa soixante-troisième session et consacrée à l'examen à mi-parcours du Programme d'action d'Almaty), 69/137 (approbation du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024), 59/311 (approbation de la Déclaration de Maurice et de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement) et 69/15 [approbation des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa)].

7. Le mandat relatif au programme comprend quatre grands volets :

a) Mobilisation et coordination de l'appui international et des ressources nécessaires à l'application effective : i) du Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020; ii) du Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024; iii) des Orientations de Samoa;

b) Renforcement du contrôle de l'application et du suivi des trois programmes d'action;

c) Information et sensibilisation de la communauté internationale au sujet des trois groupes de pays (pays les moins avancés, pays en développement sans littoral et petits États insulaires en développement) et des programmes d'action les concernant;

d) Établissement de rapports sur l'exécution des programmes d'action sous l'angle de l'efficacité avec laquelle ceux-ci servent les objectifs de développement adoptés à l'échelon international pour les trois groupes de pays.

8. Le programme contribuera également à la réalisation des objectifs de développement, y compris les objectifs de développement durable, convenus au niveau international, notamment ceux qui sont énoncés dans la Déclaration du Millénaire et dans le programme de développement pour l'après-2015, ainsi que

dans les textes issus de grandes conférences des Nations Unies et les accords internationaux. Il permettra de mobiliser l'appui de la communauté internationale en vue de renforcer les capacités des trois groupes de pays considérés, ainsi que des ressources techniques et financières supplémentaires pour promouvoir une croissance soutenue et un développement durable. L'institutionnalisation de la problématique hommes-femmes constituera un aspect important de l'exécution des trois programmes d'action.

9. Le programme de travail du Bureau du Haut-Représentant s'articule autour de trois sous-programmes interdépendants et complémentaires, le premier consacré aux pays les moins avancés, le deuxième aux pays en développement sans littoral et le troisième aux petits États insulaires en développement.

10. Le Bureau du Haut-Représentant mènera son action en combinant les méthodes et stratégies suivantes :

a) Convaincre la communauté internationale, notamment par un travail d'information, qu'il convient d'accorder une grande importance aux préoccupations des trois groupes de pays dans les activités de coopération pour le développement, afin que leurs besoins particuliers demeurent un élément central;

b) Assurer un contrôle et un suivi des activités de façon à encourager les groupes de pays en situation particulière et leurs partenaires de développement à adopter des mesures de soutien, conformément à leurs programmes d'action respectifs et aux objectifs de développement convenus au niveau international, dont ceux du programme de développement pour l'après-2015 et les objectifs de développement durable;

c) Collaborer avec les partenaires de développement, les organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales et régionales, ainsi qu'avec les parlements et la société civile, afin que les priorités définies dans chacun des trois programmes d'action soient prises en considération au niveau national, de façon à renforcer la cohérence entre les grandes orientations mondiales et les stratégies nationales;

d) Travailler au renforcement des capacités des trois groupes de pays en vue de permettre la bonne application des programmes d'action au niveau national;

e) Établir des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des trois programmes d'action et encourager la coopération Sud-Sud dans les domaines qui présentent un intérêt pour les pays des trois groupes;

f) Rechercher le concours de toutes les parties prenantes, notamment sous forme de partenariats avec les parlements, la société civile, les fondations, les médias, les universités et le secteur privé, pour que les trois groupes de pays reçoivent un plus large appui;

g) Exploiter au maximum les effets de synergie entre les trois sous-programmes compte tenu du caractère commun des problèmes et des difficultés auxquels font face les pays des trois groupes, notamment leurs faiblesses structurelles, leur vulnérabilité aux chocs extérieurs, la petite taille de leurs économies nationales, leur position marginale dans l'économie mondiale, leur accès limité à la technologie et les inconvénients de leur situation géographique.

## Sous-programme 2 Pays en développement sans littoral

**Objectif de l'Organisation :** Permettre aux pays en développement sans littoral d'atteindre les objectifs du Programme d'action de Vienne visant à répondre à leurs besoins particuliers et les objectifs de développement convenus au niveau international, y compris l'application du programme de développement pour l'après-2015, par la consolidation des systèmes de transit, l'expansion des capacités de production, la diversification de l'activité économique, l'industrialisation, l'insertion dans les chaînes de valeur et une plus forte mobilisation de la communauté internationale à l'appui de ces pays

| Réalisations escomptées du Secrétariat   | Indicateurs de succès   |
|--|---|
| a) Mise en œuvre effective et dans les délais prévus du Programme d'action de Vienne   | a) Augmentation du nombre des pays en développement sans littoral ayant intégré les dispositions du Programme d'action de Vienne dans leur stratégie nationale de développement   |
| b) Amélioration de la capacité des pays en développement sans littoral de participer effectivement au système commercial international grâce au renforcement de la coopération régionale et sous-régionale, à l'amélioration du cadre juridique, au renforcement de la coopération concernant le transit, à la facilitation des échanges et à la transformation des structures de l'économie, notamment la diversification économique et la création de valeur ajoutée | <p>b) i) Augmentation du nombre des mesures spécifiques de facilitation des échanges prises par les pays en développement sans littoral, comme la normalisation et la simplification des procédures aux frontières, la liberté de transit, la transparence, la réduction des droits perçus, les guichets uniques et les accords relatifs au transport en transit, suivant les dispositions de l'Accord de l'Organisation mondiale du commerce sur la facilitation des échanges</p> <p>ii) Augmentation du nombre des initiatives spéciales prises par les organismes des Nations Unies et les organisations internationales pour améliorer le cadre juridique du transit et de la facilitation des échanges</p> <p>iii) Augmentation du nombre des réformes ou actions axées sur la transformation structurelle menées dans les pays en développement sans littoral</p> |
| c) Renforcement de l'appui de la communauté internationale au suivi du Programme d'action de Vienne et amélioration de la coordination des interventions et des concours des organismes des Nations Unies  | <p>c) i) Nombre accru de références dans les nouvelles déclarations, résolutions et décisions adoptées aux niveaux mondial et régional en faveur des pays en développement sans littoral</p> <p>ii) Augmentation du nombre des actions conjointes lancées par les organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales qui bénéficient directement aux pays en développement sans littoral</p>  |

iii) Augmentation du nombre des initiatives de coopération Sud-Sud et de coopération triangulaire lancées par les pays en développement sans littoral

iv) Augmentation du nombre des initiatives de collaboration avec le secteur privé lancées par les pays en développement sans littoral

---

## Stratégie

11. La stratégie du Groupe des pays en développement sans littoral consistera essentiellement à :

a) Assurer la liaison entre les organismes des Nations Unies pour l'ensemble des activités de coordination, de mobilisation et de contrôle visant à faire appliquer le Programme d'action de Vienne et à atteindre les objectifs de développement convenus sur le plan international, dont ceux du programme de développement pour l'après-2015 qui se rapportent aux pays en développement sans littoral, ainsi que pour l'établissement de rapports à ce propos;

b) Faire mieux connaître les besoins particuliers des pays en développement sans littoral et plaider la cause de ceux-ci aux niveaux international et régional;

c) Aider les pays en développement sans littoral, aux niveaux national et régional, à intégrer les dispositions du Programme d'action de Vienne dans leurs stratégies de développement nationales et régionales;

d) Obtenir de la communauté internationale appui et ressources et renforcer les partenariats aux niveaux national, régional et mondial afin de mettre en œuvre le Programme d'Action de Vienne;

e) Lancer des travaux de recherche et d'analyse sur les conséquences de l'absence de littoral pour la croissance économique et la participation effective des pays en développement sans littoral aux échanges internationaux, et élaborer des recommandations de politique générale;

f) Améliorer la coordination entre les activités menées par les organismes des Nations Unies, d'autres organisations internationales, régionales et sous-régionales, les partenaires de développement et le secteur privé pour mettre en œuvre le Programme d'action de Vienne.

### Sous-programme 3

#### Petits États insulaires en développement

**Objectif de l'Organisation :** Permettre aux petits États insulaires en développement de progresser dans la mise en œuvre des Orientations de Samoa et de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement

| Réalisations escomptées du Secrétariat   | Indicateurs de succès  |
|--|--|
| <p>a) Conscience plus nette, et prise en considération accrue, dans la mise en œuvre des Orientations de Samoa aux niveaux national, régional et mondial, du cas particulier que constituent les petits États insulaires en développement et de leurs points vulnérables</p> | <p>a) i) Augmentation du nombre des références dans les déclarations, résolutions, décisions et dispositions en faveur de la mise en œuvre des Orientations de Samoa</p> <p>ii) Augmentation du nombre des activités de sensibilisation, tels les ateliers de renforcement des capacités, réunions, séances d'information et publications, qui bénéficient directement aux petits États insulaires en développement</p> <p>iii) Augmentation du nombre des organisations du secteur privé qui participent à des manifestations à l'appui de la mise en œuvre des Orientations de Samoa</p> |
| <p>b) Renforcement de l'appui apporté par la communauté internationale aux petits États insulaires en développement aux fins de la mise en œuvre des Orientations de Samoa, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leur effets</p>               | <p>b) Augmentation du nombre de partenaires de développement qui s'engagent à aider les petits États insulaires en développement dans le cadre de dispositifs de financement d'actions contre le changement climatique tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial, le Fonds d'investissement pour le climat et les textes issus de la vingt et unième session de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques</p>   |
| <p>c) Renforcement de la collaboration interorganisations et des partenariats visant à soutenir les petits États insulaires en développement</p>   | <p>c) Augmentation du nombre des programmes et activités menés conjointement par les partenaires de développement, les organismes des Nations Unies, le secteur privé, les universités et les organisations non gouvernementales, et notamment des ateliers de renforcement des capacités et des activités d'assistance technique et d'aide financière, qui bénéficient directement aux petits États insulaires en développement</p>   |
| <p>d) Prise en considération des Orientations de Samoa et des questions intéressant les petits États insulaires en développement dans les programmes de travail des organismes des Nations Unies</p>   | <p>d) Augmentation du nombre des références aux Orientations de Samoa dans les plans de travail, les programmes et les décisions stratégiques des organes directeurs des entités du système des Nations Unies</p>  |

- |   |  |
|---|--|
| <p>e) Amélioration de la cohérence des processus menés sous l'égide des Nations Unies qui portent sur les problèmes des petits États insulaires en développement, aux niveaux national, régional et mondial</p> | <p>e) Augmentation du nombre des regroupements d'activités des processus placés sous l'égide des Nations Unies relatives au développement qui ont trait aux petits États insulaires en développement</p> |
|---|--|
- 

### **Stratégie**

12. La stratégie du Groupe des petits États insulaires en développement consistera essentiellement à :

a) Faire connaître les problèmes propres aux petits États insulaires en développement et leurs particularités par un travail constant de sensibilisation de la communauté internationale;

b) Convaincre la communauté internationale de l'intérêt qu'il y a à appliquer les Orientations de Samoa et d'autres objectifs convenus au niveau international, et la mobiliser à cet effet;

c) Appuyer la création de partenariats en vue de l'application des Orientations de Samoa;

d) Favoriser une participation active et cohérente des organismes des Nations Unies, d'autres organisations internationales, d'organisations régionales et sous-régionales, du secteur privé et de la société civile aux activités de mise en application des Orientations de Samoa et du programme de développement pour l'après-2015.

### **Textes portant autorisation du programme**

13. Les documents suivants sont ajoutés à la liste des textes portant autorisation du programme :

#### **Sous-programme 2**

##### **Pays en développement sans littoral**

*Résolution de l'Assemblée générale*

69/137            Programme d'action de Vienne en faveur des pays en développement sans littoral pour la décennie 2014-2024

#### **Sous-programme 3**

##### **Petits États insulaires en développement**

*Résolution de l'Assemblée générale*

69/15            Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa)

## **Programme 19**

### **Développement économique et social en Asie occidentale**

14. À la suite de l'adoption par la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale de la résolution 315 (XXVIII), qui a été approuvé par le Conseil économique et social dans sa résolution 2014/35, l'intitulé du sous-programme 4 (Utilisation des technologies de l'information et des communications aux fins de l'intégration régionale) est modifié et devient « La technologie au service du développement et de l'intégration régionale ».

15. Ce changement de nom est sans effet sur les mandats énoncés au titre du sous-programme 4 du programme 19 du plan-programme biennal pour la période 2016-2017.

## **Programme 25**

### **Services de gestion et d'appui**

#### **A. Siège**

16. En décembre 2014, l'Assemblée générale a approuvé, dans la section II de sa résolution 69/262, portant sur l'informatique et les communications à l'Organisation des Nations Unies, la nouvelle stratégie informatique et communications. Par voie de conséquence, il est proposé d'apporter des modifications au programme 25 (Services communs d'appui) du plan-programme biennal pour la période 2016-2017, dans la section orientation générale, notamment le paragraphe 25.13 du A/69/6/Rev.1, comme indiqué dans le paragraphe 20 ci-après, ainsi que dans les sous-programmes 3 (Gestion des ressources humaines), 4 (Services d'appui), 5 (Gestion et coordination stratégiques dans les domaines de l'information et des communications) et 6 (Aspects opérationnels de l'informatique et des communications).

17. Il est proposé de transférer les activités liées à la composante 5 (Systèmes d'information ressources humaines) du sous-programme 3 (Gestion des ressources humaines) au sous-programme 5 (Gestion et coordination stratégiques dans les domaines de l'information et des communications).

18. Il est également proposé de transférer les activités liées aux services de radiotélédiffusion de la composante 1 (Installations et services commerciaux) du sous-programme 4 (Services d'appui) à la composante 5 (Appui aux services de radiotélédiffusion et aux services de conférence) du sous-programme 6 (Aspects opérationnels de l'informatique et des communications).

19. Il est en outre proposé d'apporter d'autres modifications aux sous-programmes 5 (Gestion et coordination stratégiques dans les domaines de l'information et des communications) et 6 (Aspects opérationnels de l'informatique et des communications) en application des décisions découlant de la section II de la résolution 69/262 de l'Assemblée générale.

#### **Orientation générale**

20. Le Département de la gestion assurera la direction stratégique centrale s'agissant de l'élaboration et de la mise en œuvre des services informatiques et de communication dans l'ensemble de l'Organisation, ainsi que de la planification et

de la coordination de ces services dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les progiciels intégrés et les infrastructures, dans le sens de la cohérence et de la coordination des travaux menés dans les domaines de l'information et des communications, par le Secrétariat et par les fonds, programmes et institutions spécialisées. Il s'agira, à la faveur de la stratégie informatique et communications, de mettre en place un environnement et une architecture qui permettent l'adoption d'un mode opératoire commun à l'ensemble de l'Organisation, ménageant autonomie et souplesse opérationnelles, ainsi qu'un environnement complètement harmonisé à l'échelle mondiale, sûr, fiable, modulable et facilement accessible. Le Département mettra en place un système unifié, œuvrera à la généralisation, à la sécurisation et à la résilience opérationnelle d'Umoja et veillera à ce que les programmes dans les domaines de l'informatique et des communications soient alignés avec les activités fondamentales de l'Organisation. Le Département dirigera centralement la mise en œuvre de la stratégie informatique et communications de l'Organisation, qui a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262, ainsi que l'application de normes dans les domaines de la sécurité et de l'architecture, et veillera à ce que les ressources soient utilisées à bon escient en vue de moderniser les systèmes informatiques et d'améliorer les services informatiques et les services de communication dans l'ensemble du Secrétariat.

## **Sous-programme 4 Services d'appui**

### **Composante 1 Installations et services commerciaux**

**Objectif de l'Organisation :** Assurer le fonctionnement rationnel et efficace du Secrétariat en ce qui concerne les bureaux et installations de conférence, la gestion des avoirs, les transports et voyages, la gestion des archives et dossiers, le courrier et la valise diplomatique, et les activités commerciales

| <b>Réalisations escomptées du Secrétariat</b>   | <b>Indicateurs de succès</b>   |
|---|--|
| a) Amélioration de la qualité des services relatifs aux installations et réduction des délais d'intervention correspondants | a) Augmentation de la proportion de services fournis dans les délais   |
| b) Amélioration de la gestion des installations hors Siège  | b) Augmentation de la proportion des programmes d'entretien des bureaux hors Siège normalisés, complets et actualisés  |
| c) Utilisation d'un système de gestion des biens pleinement conforme aux normes IPSAS                                       | c) Constat par le Comité des commissaires aux comptes de la conformité du système de gestion des biens aux normes IPSAS  |
| d) Réalisation d'économies sur les frais de voyage de l'Organisation  | d) i) Économies réalisées grâce à la négociation par l'ONU de billets d'avion à tarif réduit<br>ii) Augmentation du pourcentage de billets d'avion achetés par l'Organisation deux semaines au moins avant la date de départ |

- |   |   |
|---|---|
| e) Renforcement de l'efficacité et meilleure application du principe de responsabilité résultant de la gestion à long terme et de l'accessibilité sous forme numérique de dossiers, d'archives et de données authentiques | e) Augmentation du nombre de bureaux utilisant davantage de systèmes d'information conformes aux normes d'archivage numérique et concourant ainsi à la réalisation des objectifs de l'ONU en matière de gestion de l'information et des connaissances |
| f) Amélioration des délais de fourniture et de la fiabilité des services de courrier et de valise diplomatique  | f) Augmentation de la proportion des services de valise diplomatique fournis dans les délais  |

---

## Sous-programme 5

### Gestion et coordination stratégiques dans les domaines de l'informatique et des communications

---

**Objectif de l'Organisation :** Faciliter et garantir la mise en œuvre de tous les éléments de la stratégie informatique et communications en vue d'instituer des programmes qui soutiennent les travaux menés par l'Organisation dans les domaines de la paix et de la sécurité, du développement, des droits de l'homme et du droit international, entre autres mandats

---

#### Composante 1

##### Structures de gestion

---

#### Réalisations escomptées du Secrétariat

#### Indicateurs de succès

- |   |   |
|---|---|
| a) Application intégrale par l'Organisation des politiques, procédures et directives relatives à l'informatique et aux communications ainsi que des procédures et des orientations relatives à la gouvernance dans ces domaines | a) Augmentation du pourcentage de modèles et de dispositifs concernant l'ensemble de l'Organisation qui, pris ensemble, constituent des structures de gestion efficaces |
| b) Mise en place de services, d'infrastructures et de systèmes conformes aux normes et à l'architecture   | b) Renforcement de la cohérence des structures de gestion dans tous les bureaux, départements, commissions économiques, tribunaux et missions des Nations Unies         |
- 

#### Stratégie

21. La Division des services mondiaux est chargée de l'exécution des activités relevant de cette composante, notamment :

- a) Élaboration et généralisation de politiques ayant une portée générale;
- b) Inventaire mensuel des contrats existants dans les domaines de l'informatique et des communications;
- c) Élaboration, ratification et institutionnalisation de politiques;
- d) Examen des systèmes, des infrastructures et des services dans les domaines de l'informatique et des communications en vue de les mettre en conformité avec les normes et l'architecture retenues;

e) Passage à des accords applicables à l'ensemble du Secrétariat dans les domaines de l'informatique et des communications.

## Composante 2

### Alignement de la technologie sur l'activité de fond de l'Organisation

| Réalisations escomptées du Secrétariat  | Indicateurs de succès  |
|---|--|
| a) Mise au point de services informatiques et de services de communication de nature à faciliter les travaux des États Membres                | a) i) Augmentation du taux de satisfaction des États Membres en ce qui concerne les services reçus<br>ii) Augmentation du taux d'adoption des outils informatiques et des outils de communication par les États Membres  |
| b) Conception de programmes, de services et d'infrastructures de nature à faciliter le travail de fond de l'Organisation                      | b) Augmentation du pourcentage de stratégies techniques liées à la stratégie informatique et communications de l'Organisation qui cadrent avec les stratégies et priorités dans les domaines de la paix et de la sécurité, du développement, des droits de l'homme et du droit international |
| c) Mise en œuvre de stratégies de communication concernant les programmes relatifs à l'informatique et aux communications dans le Secrétariat | c) Renforcement de la coordination en ce qui concerne la conception de solutions novatrices  |

## Stratégie

22. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur l'élaboration de stratégies techniques qui coïncident avec les stratégies opératoires des bureaux, des départements, des commissions régionales, des tribunaux et des missions touchant les travaux de fond de l'Organisation dans les domaines de la paix et de la sécurité, du développement, des droits de l'homme et du droit international.

## Composante 3

### Informatique analytique et informatique décisionnelle

| Réalisations escomptées du Secrétariat   | Indicateurs de succès  |
|--|--|
| a) Fourniture des composants techniques de l'informatique analytique et de l'informatique décisionnelle dans le cadre du plan directeur de prestation de services dans les domaines de l'informatique et des communications, en particulier par l'intermédiaire des pôles d'applications | a) i) Élaboration de normes pour les systèmes d'analyse des données et d'aide à la décision en vue de garantir l'intégrité de l'information et l'accès à des données qui facilitent la prise de décisions concernant les différents programmes de l'Organisation<br>ii) Réduction du pourcentage de systèmes analytiques et d'aide à la décision ne correspondant pas aux normes |

- |  |   |
|--|---|
| <p>b) Instauration d'une totale transparence en ce qui concerne les activités touchant l'informatique analytique et l'informatique décisionnelle et établissement de mécanismes de gouvernance</p> | <p>b) i) Augmentation du pourcentage de conformité aux pratiques de référence concernant la gouvernance des données</p> <p>ii) Regroupement des différentes sources de données relatives à l'administration afin de faciliter la mise en commun de données de qualité</p> |
| <p>c) Mise en place de solutions analytiques et de solutions d'aide à la décision pouvant se greffer sur Umoja</p>   | <p>c) Mise en place de solutions analytiques et de solutions d'aide à la décision en vue de faciliter l'accès aux données d'Umoja et de faciliter véritablement la prise de décisions</p>   |

### Stratégie

23. Les activités menées au titre de cette composante auront pour priorité la mise en place généralisée de moyens d'informatique analytique et d'informatique décisionnelle permettant d'analyser concrètement des données sur des sujets précis et, plus globalement, de susciter au sein du système des Nations Unies une culture institutionnelle axée sur la mise en commun des données. Il faudra pour cela veiller à réussir la transposition à l'ensemble du Secrétariat des activités d'informatique analytique et d'informatique décisionnelle existantes et à concevoir des solutions qui facilitent la prise de décisions en toute connaissance de cause et renforcent le programme informatique de l'ONU pour en améliorer l'efficacité et l'intégrité.

### Composante 4

#### Mise au point d'applications et de sites Web et appui y afférent

| Réalisations escomptées du Secrétariat  | Indicateurs de succès   |
|---|---|
| a) Fourniture de solutions communes afin d'éliminer le recours à des solutions locales  | a) Augmentation du nombre d'applications et de services communs proposés par les pôles d'applications   |
| b) Harmonisation des solutions techniques et réduction du morcellement grâce à la réduction du nombre d'applications et de sites Web dans l'ensemble de l'Organisation  | b) i) Réduction du nombre de sites Web dans l'ensemble de l'Organisation<br>ii) Réduction du nombre d'applications dans l'ensemble de l'Organisation  |
| c) Meilleur respect des normes, principes directeurs et méthodes techniques et mise en conformité avec les politiques et l'architecture retenues dans les domaines de l'informatique et des communications, dans le cadre du plan directeur de prestation de services | c) Augmentation du pourcentage de solutions communes qui sont conformes aux normes, principes directeurs et méthodes techniques   |
| d) Amélioration des systèmes d'information concernant les ressources humaines   | d) Stabilisation et actualisation de tous les modules Inspira (recrutement, gestion de la performance, perfectionnement et mobilité) dans le cadre d'activités périodiques de maintenance visant à améliorer le système |

## Stratégie

24. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur les principaux domaines suivants :

- a) Appui opérationnel par le maintien de l'intégrité des bases de données et de l'homogénéité de leur architecture; maintenance du système central d'établissement des états, facilitation d'un accès optimal aux données et adaptation du système; amélioration de l'outil de déploiement centralisé des mises à jour logicielles;
- b) Appui à l'ensemble des systèmes de gestion des ressources mis au point par le Bureau, notamment à plus d'une trentaine d'applications d'automatisation des processus actuellement utilisés par le Secrétariat;
- c) Appui au transfert des données entre les systèmes existants et Umoja;
- d) Mise au point d'interfaces de données entre les systèmes existants et Umoja;
- e) Mise en service d'applications de gestion des services dans les départements et bureaux;
- f) Mise en service d'un logiciel d'appui technique pour Umoja;
- g) Mise au point de solutions de gestion des ressources communes au Siège et aux missions, sous la forme d'applications intégrées de gestion de la relation client.

## Composante 5 Renforcement de la sécurité informatique

| Réalisations escomptées du Secrétariat  | Indicateurs de succès   |
|---|---|
| a) Mise en œuvre du plan de gestion de la sécurité informatique approuvé dans le cadre de la stratégie informatique et communications | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) i) Augmentation du pourcentage d'installations des mises à jour de sécurité</li> <li>ii) Augmentation du pourcentage de capacités permettant d'assurer un suivi efficace des moyens et des données dans les domaines de l'informatique et des communications ainsi que des tentatives d'intrusion et des violations des politiques</li> <li>iii) Augmentation du pourcentage de mécanismes permettant d'examiner et de valider les dispositifs de contrôle de la sécurité concernant les applications et les sites Web améliorés</li> <li>iv) Augmentation du pourcentage des déploiements et des mises à niveau des composantes des infrastructures de sécurité visant à prévenir, déceler et combattre les cyberattaques</li> </ul> |

- |  |  |
|--|--|
| <p>b) Mise en œuvre du plan d'action en 10 points approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/247 A en vue de renforcer la sécurité informatique dans l'Organisation</p> <p>c) Renforcement des capacités de reprise après sinistre</p> <p>d) Respect du principe de responsabilité et gestion de la sécurité informatique dans le Secrétariat sous l'autorité centrale du Directeur général de l'informatique et des communications</p> | <p>b) Augmentation du pourcentage de configurations sécurisées déployées sur les ordinateurs du Secrétariat</p> <p>c) Augmentation du pourcentage de mécanismes, plans et procédures de reprise après sinistre qui ont été décrits et testés pour tous les systèmes et applications essentiels</p> <p>d) Établissement d'un dispositif de gouvernance de la sécurité informatique permettant d'instituer, sous l'autorité centrale du Directeur général de l'informatique et des communications, une gestion efficace et responsable de la sécurité informatique dans le Secrétariat</p> |
|--|--|

---

### Stratégie

25. Le Bureau de l'informatique et des communications mettra en place un système unifié, œuvrera à la généralisation, à la sécurisation et à la résilience opérationnelle d'Umoja et veillera à ce que les programmes dans les domaines de l'informatique et des communications soient alignés avec les activités fondamentales de l'Organisation. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur les principaux domaines suivants :

- a) Configuration sécurisée des ordinateurs;
- b) Plans de reprise après sinistre pour les systèmes essentiels;
- c) Actualisation des plans directeurs relatifs à la sécurité et à l'architecture informatiques.

### Sous-programme 6

#### Aspects opérationnels de l'informatique et des communications

---

**Objectif de l'Organisation :** Assurer la réalisation efficace, rationnelle et transparente des objectifs stratégiques de l'Organisation avec l'établissement de dispositifs de gestion de nature à faciliter l'harmonisation des programmes technologiques du Secrétariat

---

#### Composante 1

##### Hébergement centralisé

---

#### Réalisations escomptées du Secrétariat

#### Indicateurs de succès

- |  |   |
|--|---|
| <p>a) Regroupement dans le Pôle informatique de Valence des grandes applications exploitées à New York, dans les bureaux extérieurs et dans les commissions régionales</p> | <p>a) i) Pourcentage de grandes applications actuellement hébergées à New York transférées au Pôle informatique de Valence en vue de leur hébergement</p> |
|--|---|

- |  |   |
|--|---|
|  | ii) Pourcentage d'applications actuellement hébergées par les bureaux extérieurs et les commissions régionales transférées au Pôle informatique de Valence en vue de leur hébergement |
| b) Regroupement des salles de serveurs et des centres informatiques dans les centres informatiques régionaux et les pôles informatiques et remplacement des serveurs physiques par des serveurs virtuels | b) Réduction du pourcentage de serveurs physiques   |

---

### Stratégie

26. Les activités menées au titre de cette composante consisteront à appliquer un modèle d'hébergement centralisé destiné à renforcer l'efficacité et l'efficacités, afin que la technologie serve au mieux l'action de l'ONU.

### Composante 2

#### Consolidation des réseaux [mécanisme MPLS (multi-protocol label switching)]

| Réalisations escomptées du Secrétariat  | Indicateurs de succès  |
|---|--|
| a) Abandon progressif des réseaux régionaux au profit d'un réseau intégré géré centralement                             | a) Réduction de l'hétérogénéité des réseaux avec l'abandon progressif des réseaux régionaux au profit d'un réseau mondial fondé sur des normes approuvées au niveau central et sur les pratiques de référence en vigueur à l'extérieur de l'Organisation |
| b) Réduction du taux d'indisponibilité du réseau grâce à la structuration du réseau et à la surveillance de la sécurité | b) Augmentation du taux de disponibilité du réseau   |

---

### Stratégie

27. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur les principaux domaines suivants :

- a) Mise en conformité des services informatiques et des services de communication proposés par le Bureau avec les politiques en vigueur et les normes appliquées dans le secteur;
- b) Gestion et maintenance des infrastructures de télécommunication qui relie le Siège de l'Organisation aux bureaux extérieurs et aux missions de maintien de la paix; expansion et mise à niveau de la messagerie électronique et des grandes applications (en coopération avec le Département de l'appui aux missions, si besoin est);
- c) Modernisation des infrastructures de réseau équipant le complexe du Siège, afin de répondre aux besoins de groupes d'utilisateurs de taille variable en ce qui concerne la transmission de données audio, vidéo et autres essentielles à l'exécution des tâches prescrites;

d) Fourniture d'un appui technique et opérationnel portant sur les serveurs, les ordinateurs et les dispositifs mobiles connectés au réseau du Siège;

e) Fourniture d'infrastructures aux centres informatiques du Siège en vue d'appuyer l'ensemble des applications propres à tels ou tels départements, et aux Pôles informatiques de Brindisi et de Valence en vue d'appuyer les applications utilisées dans l'ensemble de l'Organisation.

### Composante 3

#### Pôle d'assistance centralisée

| Réalisations escomptées du Secrétariat   | Indicateurs de succès   |
|--|---|
| a) Renforcement de la capacité du Secrétariat de fournir un appui 24 heures sur 24 partout dans le monde pour les grandes applications   | <p>a) i) Augmentation du nombre d'applications pour lesquelles l'appui technique est pris en charge par le Pôle d'assistance centralisée</p> <p>ii) Fourniture par le Pôle d'assistance centralisée de services d'appui 24 heures sur 24</p> <p>iii) Augmentation du pourcentage d'utilisateurs satisfaits des services reçus</p> |
| b) Harmonisation et rationalisation des procédures, des méthodes et de la plateforme informatique utilisées par les services d'assistance du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies | b) Réduction du pourcentage de services d'assistance opérant au niveau local dans l'ensemble du Secrétariat   |

### Stratégie

28. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur la fourniture d'un appui aux utilisateurs de moyens informatiques et de moyens de communication dans l'ensemble du Secrétariat et la prestation de services de gestion des incidents pour les grandes applications, dont Umoja, avec la création d'un pôle d'assistance centralisée. Elles comprendront aussi la coordination des services d'appui proposés à toutes les missions permanentes et missions d'observation des États Membres auprès de l'ONU à New York et l'exploitation et la maintenance du système sécurisé de communications téléphoniques et de messagerie électronique pour l'ensemble des bureaux de l'ONU, ainsi que la fourniture d'un appui technique pour les applications et solutions communes à l'ensemble de l'Organisation, telles que le Système de diffusion électronique des documents, la messagerie électronique, Inspira, Unite Identity, iNeed, Internet et l'intranet.

### Composante 4

#### Prise en mains d'Umoja dans l'ensemble du Secrétariat

| Réalisations escomptées du Secrétariat   | Indicateurs de succès  |
|--|--|
| a) Validation du niveau des ressources nécessaires afin d'appuyer Umoja pendant la | a) Description des besoins techniques et financiers et des besoins en ressources humaines aux fins de la |

phase de prise en mains

prise en mains d'Umoja, besoins validés par les organes de gouvernance dans les domaines de l'informatique et des communications

b) Bon fonctionnement d'Umoja et fourniture de services d'appui continu dans le cadre de l'échelonnement de la prise en mains du système par le Bureau de l'informatique et des communications

b) i) Achèvement et approbation du dossier de décisions du projet, y compris le champ d'application, les risques, le calendrier et les principales étapes, aux fins du bon déroulement de 3 phases

ii) Mise en œuvre du plan retenu pour la phase 1 relative à la prise en mains d'Umoja

iii) Mise en œuvre du plan retenu pour la phase 2 relative à la prise en mains d'Umoja

### Stratégie

29. Les activités menées au titre de cette composante garantiront la pérennité des apports novateurs du projet Umoja, en les intégrant dans les moyens techniques que le Secrétariat exploite quotidiennement.

### Composante 5

#### Appui aux services de radiotélédiffusion et aux services de conférence

##### Réalisations escomptées du Secrétariat

##### Indicateurs de succès

a) Modernisation généralisée des solutions en ce qui concerne la technologie et le personnel, afin de promouvoir, sous l'autorité du Bureau de l'informatique et des communications, les effets de synergie et l'efficacité au niveau mondial en ce qui concerne les services de radiotélédiffusion et les services de conférence, les réunions classiques et les réunions virtuelles (visioconférences et téléconférences)

a) i) Consolidation et harmonisation, sous l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications, des modalités de radiotélédiffusion, des procédures d'appui aux conférences, des technologies sous-jacentes et des tâches à assumer en la matière par le personnel dans l'ensemble du Secrétariat

ii) Réduction du nombre d'entités fournissant ce type de services en dehors de la structure d'ensemble et échappant à l'autorité centrale

iii) Réduction du morcellement des activités grâce à l'adoption de technologies et de méthodes standard et à l'harmonisation de l'organisation des tâches et des fonctions

b) Fourniture de moyens techniques au personnel du Secrétariat, aux missions permanentes et aux délégations, accessibles au moyen d'un seul et même identifiant ou d'une seule et même carte d'identification numérique, notamment aux fins de la participation aux réunions, soit en personne soit de façon virtuelle, et de la consultation des

b) i) Renforcement de l'utilisation de moyens d'identification numérique (authentification et droits d'accès), notamment aux fins de l'accès aux enregistrements numériques, de l'affichage numérique concernant les réunions et de la participation aux réunions, y compris aux réunions virtuelles, telles que les visioconférences ou autres

enregistrements audio et vidéo des réunions dotés de fonctions de recherche

ii) Augmentation du pourcentage de procédures normalisées et harmonisées au moyen d'une seule et même solution informatique, qu'il s'agisse des fonctions à accomplir par le personnel, des modalités de gouvernance des réunions virtuelles, de la diffusion des enregistrements numériques ou du contrôle des accès

c) Fourniture d'un appui efficace aux réunions, y compris les réunions et manifestations virtuelles, notamment en ce qui concerne l'informatisation et l'utilisation autonome du matériel

c) Augmentation du pourcentage de normes techniques, de mécanismes de gouvernance et de procédures normalisées mis en œuvre au niveau mondial; adoption d'une carte d'identification intégrée utilisable sur plusieurs plateformes et servant à la définition des droits d'accès, à l'affichage des plaques nominatives des représentants et à la gestion des supports numériques

---

### **Stratégie**

30. Les activités menées au titre de cette composante seront axées sur la fourniture d'un appui adéquat sous la forme d'outils de pointe et de prestations logistiques et techniques connexes pour les conférences, les réunions, la radiotélédiffusion, les visioconférences, les réunions virtuelles et tous les autres services audiovisuels demandés.

## Chapitre II

### Propositions visant à améliorer la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats

#### A. Introduction

1. Au paragraphe 33 de son rapport sur sa cinquante-troisième session (A/68/16), le Comité du programme et de la coordination a estimé que les objectifs de l'Organisation, les réalisations escomptées du Secrétariat et les indicateurs de succès énoncés dans le plan-programme biennal gagneraient à être améliorés pour faire apparaître plus clairement les effets des activités exécutées, et recommandé à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, compte tenu de l'expérience acquise dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, de lui présenter à sa cinquante-cinquième session des propositions en vue de ces améliorations. L'Assemblée générale a fait sienne cette recommandation dans sa résolution 68/20.

2. La présente section, qui fait suite à cette demande, fournit des informations sur la notion de budgétisation axée sur les résultats, les défis qu'elle présente et l'expérience acquise dans son application, et les propositions visant à en améliorer les modalités pour faire apparaître plus clairement les effets des activités exécutées.

#### B. Budgétisation axée sur les résultats

3. Sous sa forme actuelle, la budgétisation axée sur les résultats a été introduite dans le budget-programme de l'exercice biennal 2002-2003 en application de la résolution 55/231 de l'Assemblée générale. Elle repose sur un cadre logique qui définit et met en rapport les moyens, les activités, les produits et les résultats. Il s'agit d'une procédure budgétaire, dans laquelle :

a) Le budget est élaboré autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de réalisations escomptées (résultats);

b) Les réalisations escomptées servent de base pour la détermination des ressources demandées, qui sont calculées en fonction des produits nécessaires pour parvenir à de tels résultats;

c) Les résultats effectivement obtenus sont mesurés par rapport à des indicateurs de succès.

4. Ces notions sont également précisées dans le glossaire figurant en annexe du document intitulé « Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation » (ST/SGB/2000/8) :

a) Moyens (*Inputs*) : Ensemble des ressources, humaines et autres, requises pour l'obtention d'un produit ou d'une réalisation;

b) Activité (*Activity*) : Mesures prises pour transformer les moyens en produits;

c) Produit (*Output*) : Le produit ou service final que l'exécution d'un programme ou d'un sous-programme permet de fournir aux utilisateurs finals;

d) Réalisation escomptée (*Expected accomplishment*) : Résultat attendu au bénéfice des utilisateurs finals, exprimé en termes quantitatifs ou qualitatifs (norme, unité de valeur ou taux). Les réalisations découlent directement de l'activité menée pour obtenir les produits devant permettre d'atteindre l'objectif visé;

e) Indicateur de résultats (*Indicator of achievement*) : Élément ou critère servant à déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées se sont concrétisées. Les indicateurs ont un rapport direct ou indirect avec les réalisations escomptées, auxquelles correspondent les résultats qu'ils servent à mesurer;

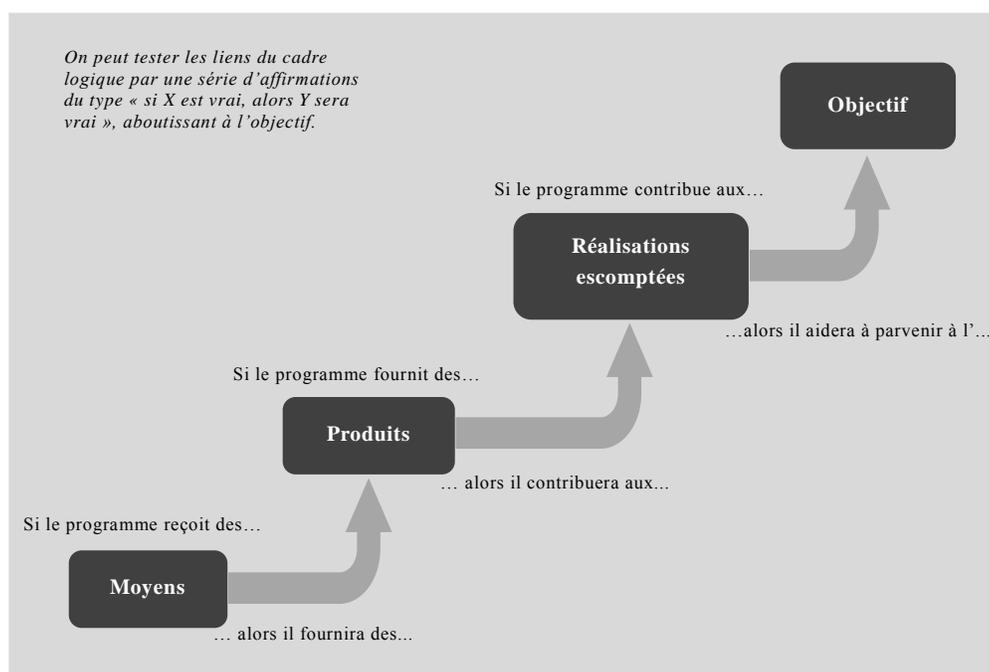
f) Objectif (*Objective*) : Situation souhaitable qu'est censé produire un processus dynamique visant à répondre dans un délai donné à certains besoins des utilisateurs finals spécifiés;

g) Impact (*Impact*) : Les changements résultant d'une activité dans une situation donnée.

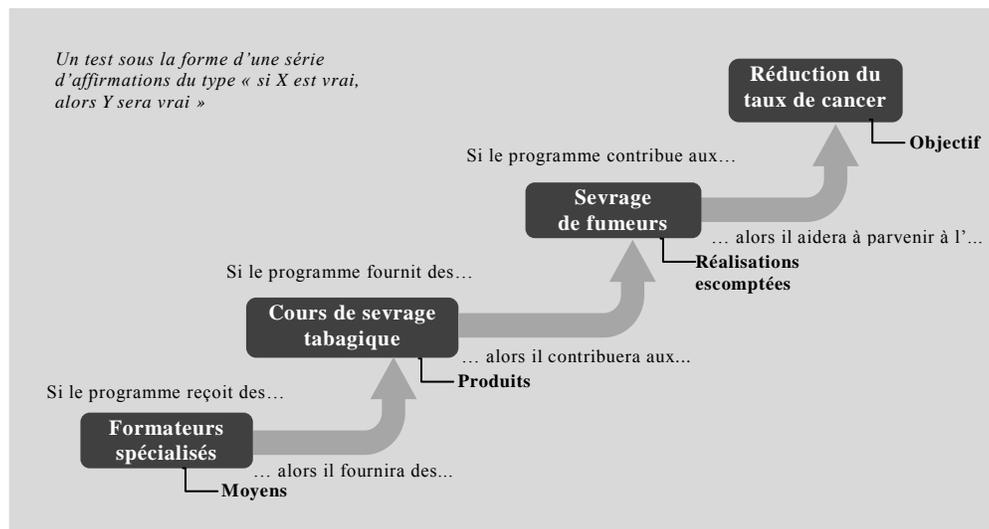
5. La budgétisation axée sur les résultats repose sur un cadre logique qui définit les éléments du budget-programme et les lie en une structure cohérente et imbriquée régie par des rapports de cause à effet entre chacun des éléments, comme l'illustre la figure I ci-après.

Figure I  
**Rapports de cause à effet au sein du cadre logique**

#### A. Mise à l'épreuve des liens logiques



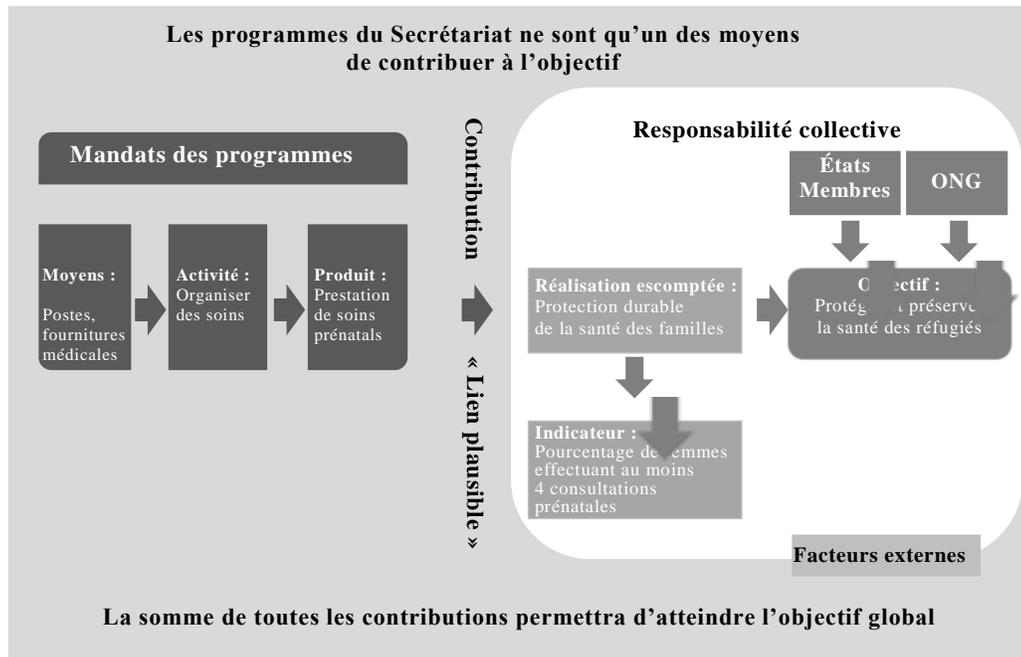
## B. Exemple : sevrage tabagique



## C. Défis à relever

6. Comme indiqué dans le plan à moyen terme pour la période 2002-2005 tel que révisé par l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session (A/57/6/Rev.1 et Corr.1), les objectifs et les réalisations escomptées sont considérés par le Secrétariat comme relevant d'une responsabilité qu'il partage avec les États Membres sur le plan collectif. Ces éléments sont formulés de manière à indiquer des changements pouvant être observés par les utilisateurs finals plutôt qu'une activité continue du Secrétariat. La définition de ces changements observables n'incombe exclusivement ni aux États Membres ni au Secrétariat. Il s'agit d'une responsabilité collective, et le succès dans l'atteinte des objectifs et l'obtention des réalisations escomptées, tel que mesuré par les indicateurs de succès, indiquera en partie le degré de réussite de la communauté internationale, dans le cadre d'un partenariat entre les États Membres et le Secrétariat.

Figure II  
**Changement global par opposition à la seule contribution**



*Abréviation* : ONG = organisations non gouvernementales.

7. Le défi que le Secrétariat doit relever consiste donc à démontrer, par le biais du cadre logique, le lien entre les produits prévus et les résultats escomptés, qui doit faire apparaître de façon plausible que les résultats escomptés découleront au moins en partie des contributions du Secrétariat (c'est-à-dire des produits). Cela signifie que les résultats escomptés devraient, d'une part, aller au-delà des seuls produits en prenant en compte l'impact des travaux du Secrétariat sur les utilisateurs finals plutôt que les activités elles-mêmes et, d'autre part, rendre compte des avantages apportés à ces utilisateurs sans créer un trop large écart entre cet impact et le travail accompli par le Secrétariat. Parallèlement, l'Assemblée générale a prié le Secrétariat (voir résolution 55/231, par. 9) de veiller, lorsqu'il présente le budget-programme, à ce que les réalisations escomptées et, si possible, les indicateurs de résultats y figurent en vue de mesurer les résultats obtenus dans la mise en œuvre des programmes de l'Organisation et non ceux obtenus par tel ou tel État Membre.

8. Depuis l'exercice biennal 2002-2003, ce défi doit être relevé dans la formulation et l'approbation des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de succès réunis dans le cadre stratégique. Dans certains cas, les objectifs, les réalisations escomptées et les indicateurs de succès approuvés par les organes intergouvernementaux sont définis plus en termes de l'impact sur les utilisateurs finals produit par les activités du Secrétariat; dans d'autres cas, ces éléments sont définis plus étroitement par rapport aux activités du Secrétariat elles-mêmes. Les extraits ci-après du plan-programme biennal approuvé pour la période 2016-2017 illustrent ces deux cas de figure (voir les tableaux 1 et 2). En outre, on trouve dans la figure III ci-après une analyse de la relation de cause à effet dans

laquelle l'indicateur de succès est défini davantage par rapport aux activités du Secrétariat elles-mêmes.

Tableau 1

**Exemples d'objectifs, de réalisations escomptées et d'indicateurs de succès pour l'exercice biennal 2016-2017 qui ont été définis principalement par rapport à l'impact des travaux du Secrétariat sur les utilisateurs finals**

| <i>Objectif</i>   | <i>Réalisation escomptée</i>  | <i>Indicateur de succès</i>   |
|---|---|---|
| Donner aux parties prenantes les moyens de formuler des politiques et de prendre des décisions en toute connaissance de cause, en mettant à leur disposition des informations et des connaissances scientifiques et en continuant de surveiller l'état de l'environnement mondial   | Facilitation de l'élaboration des politiques mondiales, régionales et nationales par la diffusion des informations sur l'environnement sur des plateformes ouvertes   | Augmentation du nombre des organismes des Nations Unies et des secrétariats d'accords multilatéraux concernant l'environnement qui se fondent, pour l'élaboration de leurs politiques, sur les données sur l'évolution de l'état de l'environnement rassemblées par le PNUE               |
| Hâter la réalisation des objectifs de développement durable et la concrétisation des engagements pris en la matière, conformément aux objectifs de développement adoptés au niveau international, notamment ceux qui figurent dans la Déclaration du Millénaire et ceux qui seront fixés dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015, notamment en ce qui concerne le développement durable, et les textes issus des grandes conférences et réunions au sommet organisées par les Nations Unies, dont la Conférence des Nations Unies sur le développement durable et Action 21 | Renforcement des capacités des pays en développement, notamment les petits États insulaires en développement, et des économies en transition de formuler et de mettre en œuvre des stratégies, des politiques, des cadres et des programmes visant à appuyer le développement durable, en mettant l'accent sur l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes | Augmentation du nombre de pays bénéficiant de l'appui de la Division par le truchement du sous-programme, qui ont lancé des initiatives politiques, noué des partenariats et se sont dotés de programmes et de plans d'action visant à atteindre leurs objectifs de développement durable |

*Abréviation* : PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement.

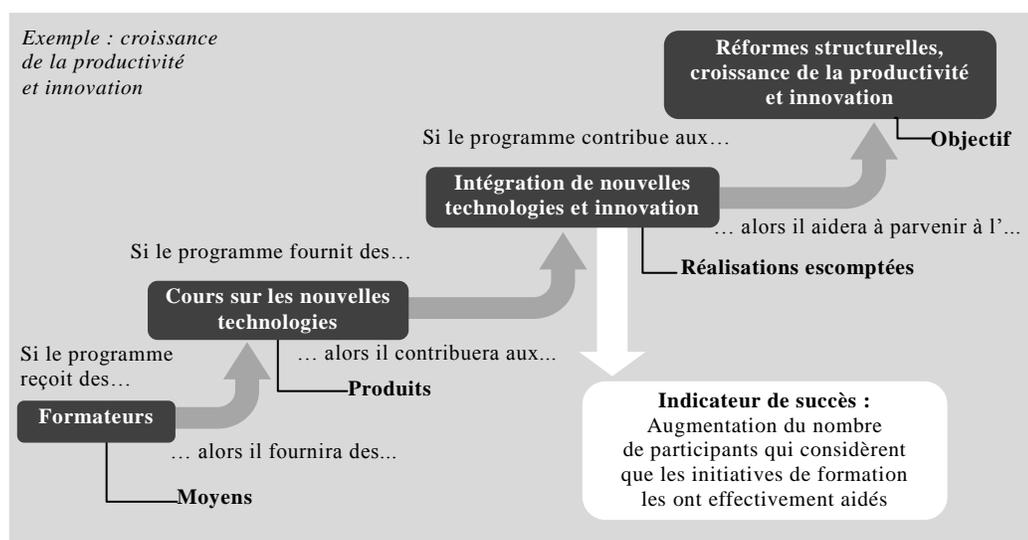
Tableau 2

**Exemples d'objectifs, de réalisations escomptées et d'indicateurs de succès connexes pour l'exercice biennal 2016-2017 qui ont été définis principalement par rapport aux activités du Secrétariat elles-mêmes**

| <i>Objectif</i>  | <i>Réalisation escomptée</i>  | <i>Indicateur de succès</i>  |
|--|---|--|
| Développer l'appui apporté en faveur de l'environnement dans certains domaines essentiels au PNUE et à ses partenaires         | Amélioration de la sensibilisation et approfondissement du dialogue sur la situation économique mondiale, notamment en favorisant et en diffusant une approche commune du système des Nations Unies concernant les perspectives économiques mondiales et leurs implications pour l'avenir des pays en développement, y compris des pays les moins avancés | Augmentation du nombre de téléchargements d'informations, de documents et de publications à partir du site Web de la Division des politiques et de l'analyse en matière de développement |
| Communiquer aux États Membres et au public des informations objectives, impartiales et à jour sur les activités de désarmement | Renforcement de la contribution du Haut-Commissariat aux droits de l'homme à la réalisation effective des objectifs du Millénaire pour le développement   | Augmentation du nombre d'activités menées à bien et de mesures prises en vue de contribuer à la réalisation effective des objectifs du Millénaire pour le développement                  |

*Abréviation* : PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement.

**Figure III**  
**Exemple de relation de cause à effet dans lequel l'indicateur de succès est défini principalement par rapport aux activités du Secrétariat plutôt qu'à leur impact**



## D. Expérience acquise au cours de la mise en œuvre

9. Au cours des 10 dernières années, le Comité du programme et de la coordination et l'Assemblée générale, tout en prenant acte des améliorations apportées au cadre logique, ont prié le Secrétaire général de continuer à perfectionner les aspects qualitatifs des indicateurs de succès afin d'améliorer l'évaluation des résultats, en gardant à l'esprit qu'il importe de définir les indicateurs de façon à garantir qu'ils seront facilement mesurables.

10. Pour soutenir les propositions du Secrétaire général sur la manière dont les objectifs de l'Organisation, les réalisations escomptées et les indicateurs de succès énoncés dans le plan-programme biennal pourraient être améliorés afin de faire apparaître plus clairement l'impact des activités mises en œuvre, le Secrétariat a entrepris un examen de ces éléments tels qu'ils ont été approuvés pour 2006-2007 et 2016-2017.

11. Pour les périodes en question, on a passé en revue chaque objectif, chaque réalisation escomptée et chaque indicateur de succès afin de déterminer si l'impact des produits sur l'utilisateur final était clairement précisé. Étant donné le caractère subjectif du cadre logique, et afin d'obtenir un classement aussi cohérent que possible permettant de voir où nous en sommes aujourd'hui, des critères standard ont été utilisés pour classer chaque élément de la budgétisation axée sur les résultats, en faisant appel aux définitions reprises dans le tableau 3. On trouvera un exemple de ce classement dans le tableau 4.

Tableau 3  
Critères de classement

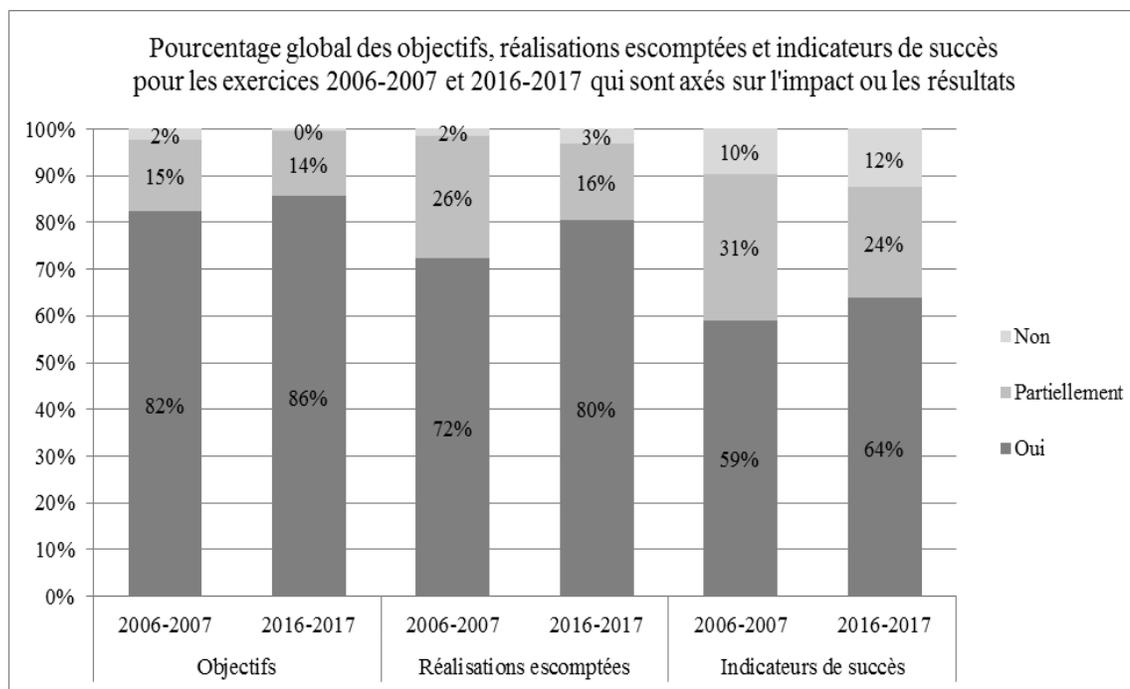
|                       | <i>Non</i>   | <i>Partiellement</i>   | <i>Oui</i>  |
|-----------------------|--|--|---|
| Objectif              | Ne comprend pas un processus de changement qui répond à certains besoins des utilisateurs finals spécifiés | Indique dans une certaine mesure un processus de changement qui répond à certains besoins des utilisateurs finals spécifiés      | Comprend un processus de changement qui répond à certains besoins des utilisateurs finals spécifiés |
| Réalisation escomptée | N'indique pas des avantages pour les utilisateurs finals   | Indique des avantages pour les utilisateurs finals, mais ne précise que dans une mesure limitée un résultat final recherché      | Indique un résultat final recherché comprenant des avantages pour les utilisateurs finals           |
| Indicateur de succès  | Ne permet pas de mesurer les avantages pour les utilisateurs finals  | Permet de mesurer des avantages pour les utilisateurs finals, mais seulement dans une mesure limitée un résultat final recherché | Permet de mesurer un résultat final recherché comprenant des avantages pour les utilisateurs finals |

Tableau 4  
Exemples de classement

|                       | <i>Non</i>   | <i>Partiellement</i>  | <i>Oui</i>  |
|-----------------------|--|---|---|
| Objectif              | Développer l'appui apporté en faveur de l'environnement dans certains domaines essentiels au PNUE et à ses partenaires   | Faire plus largement connaître les traités internationaux conclus sous les auspices de l'Organisation des Nations Unies   | Renforcer l'aptitude des pays à adopter, pour parvenir au développement durable et au bien-être de l'homme, des solutions peu sensibles aux effets des changements climatiques et à faible émission de carbone      |
| Réalisation escomptée | Renforcement des moyens dont dispose le Haut-Commissariat aux droits de l'homme pour dispenser des stages de formation et des conseils en vue de promouvoir le respect des droits de l'homme et ainsi d'en protéger les détenteurs au niveau national  | Meilleure utilisation, par les parties prenantes, des statistiques de qualité et des études méthodologiques réalisées et diffusées par la CESAO   | Perfectionnement des cadres institutionnels nationaux et des pratiques correspondantes d'application des pays membres conformément aux principes fondamentaux de la statistique officielle de la CEE                |
| Indicateur de succès  | Augmentation du nombre de stratégies, de programmes et d'activités de formation concernant la réduction des risques mis en œuvre par les Nations Unies qui intègrent des pratiques optimales de gestion durable des ressources naturelles se fondant sur des rapports et les contributions du PNUE | Augmentation du pourcentage de participants qui indiquent, dans leur réponse aux enquêtes ou de quelque autre manière, leur satisfaction quant à la formation au droit des traités et à la pratique conventionnelle | Augmentation du nombre d'institutions s'occupant des droits de l'homme au niveau national qui ont été créées ou renforcées grâce à l'aide et à la formation assurées par le Haut-Commissariat aux droits de l'homme |

*Abréviations* : CEE = Commission économique pour l'Europe; CESAO = Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale; PNUE = Programme des Nations Unies pour l'environnement.

Figure IV  
**Comparaison des objectifs, des réalisations escomptées et des indicateurs de succès de succès entre les exercices biennaux 2006-2007 et 2016-2017**



12. L'examen montre globalement qu'il y a eu des améliorations au cours des 10 dernières années pour ce qui est d'indiquer plus clairement l'impact des activités mises en œuvre, en particulier dans les réalisations escomptées et les indicateurs de succès. Toutefois, il existe encore beaucoup à faire, notamment parce que les améliorations sont très variables d'un programme à l'autre, certains programmes faisant même apparaître moins clairement l'impact des activités pour l'exercice 2016-2017 que cela n'avait été le cas pour 2006-2007. On trouvera dans les figures V et VI les tendances plus détaillées en ce qui concerne les indicateurs de succès.

Figure V  
**Pourcentage des indicateurs de succès pour l'exercice biennal 2006-2007  
 qui sont axés sur l'impact ou les résultats, par programme**

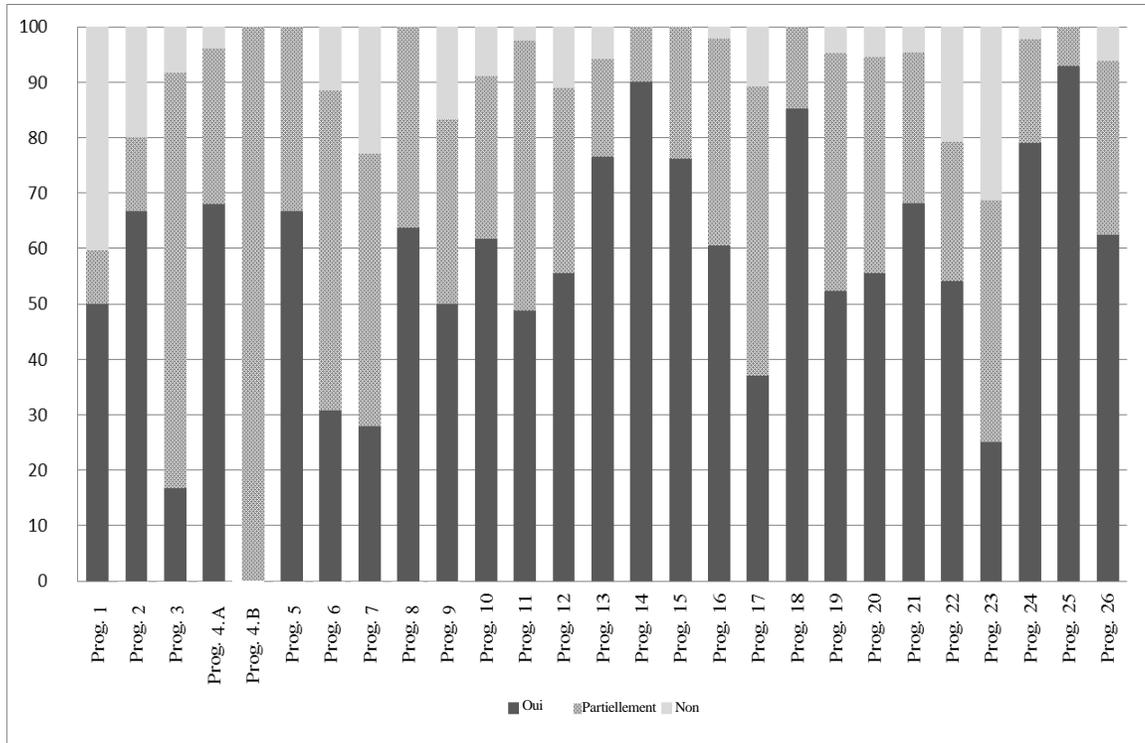
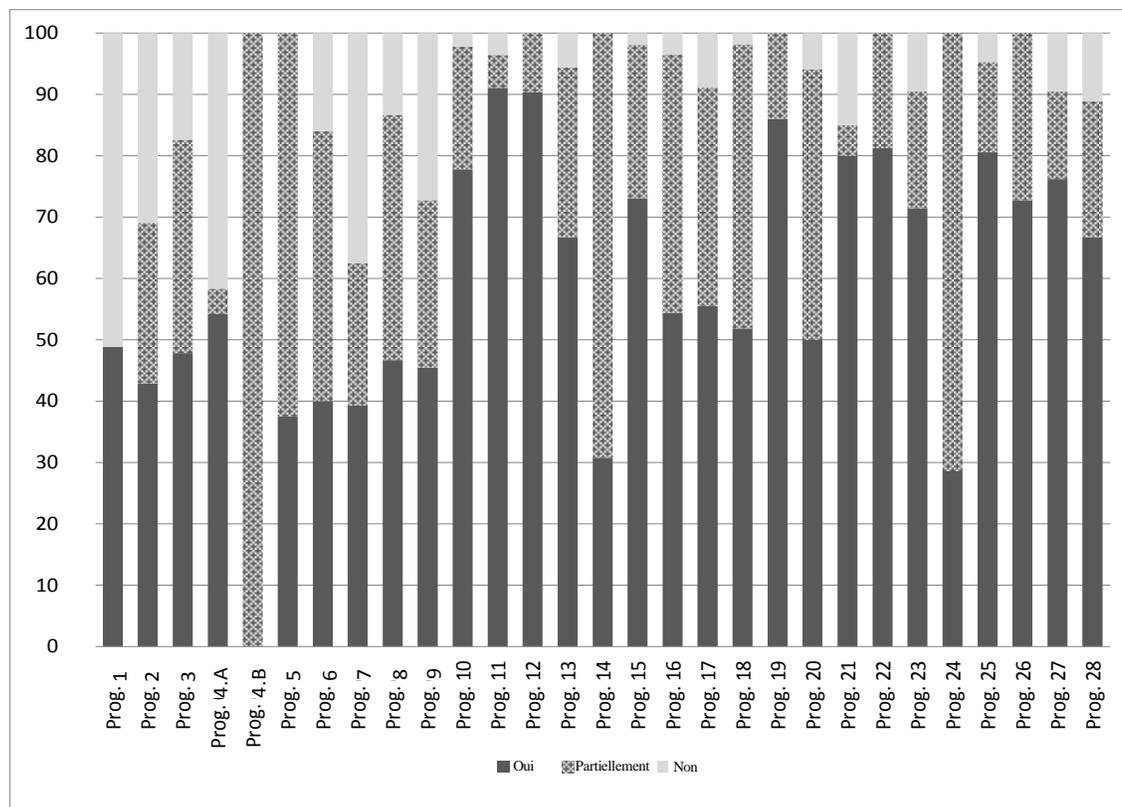


Figure VI  
**Pourcentage des indicateurs de succès pour l'exercice biennal 2016-2017  
 qui sont axés sur l'impact ou les résultats, par programme**



## E. Mesures proposées

13. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétariat propose un certain nombre de mesures destinées à améliorer les éléments du cadre de budgétisation axée sur les résultats, de sorte qu'ils indiquent plus clairement l'impact des activités mises en œuvre, suivant les critères indiqués dans le tableau 3. Les améliorations qu'il est proposé d'apporter aux plans-cadres seraient appliquées progressivement sur plusieurs exercices biennaux en commençant par le cadre stratégique pour 2018-2019, dans lequel le Secrétariat proposerait des remplacements et des révisions à apporter aux objectifs, aux réalisations escomptées et aux indicateurs de succès d'environ cinq programmes. Sous réserve de l'approbation ultérieure de ces changements par l'Assemblée générale, le Secrétariat ferait des propositions semblables pour les autres programmes à compter du cadre stratégique pour 2020-2021.

## F. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

14. Il est recommandé à l'Assemblée générale d'approuver les mesures à appliquer par le Secrétariat qui sont indiquées au paragraphe 13 ci-dessus.