



CONSEIL

Cent cinquante-quatrième session

Rome, 30 mai - 3 juin 2016

Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2014/1)

1. Le rapport ci-joint du Corps commun d'inspection (CCI) est accompagné de brefs commentaires du Directeur général et d'observations communes et plus approfondies du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) (A/69/737/Add.1).

Observations du Directeur général de la FAO

2. La FAO se félicite du rapport du CCI et approuve l'approche générale qu'il suit pour l'analyse de la fonction de mobilisation de ressources, ainsi que les observations du CCS.

3. La FAO fait sienne l'idée selon laquelle les ressources de base, ou ordinaires, constituent le socle de l'Organisation, qui lui permet d'anticiper, de se montrer stratégique et réactive, de renforcer l'obligation de rendre des comptes, la transparence et la surveillance, d'améliorer la cohérence et la coordination au sein du système des Nations Unies, et de prêter des services fiables et différenciés en vue de satisfaire les besoins des communautés les plus pauvres et les plus vulnérables.

4. Outre le fait d'encourager la fourniture de ressources ordinaires, la FAO exhorte les partenaires fournisseurs de ressources à contribuer à des fonds pluriannuels à vocation plus générale, qui sont souples et en accord avec le Cadre stratégique. Par conséquent, il convient de considérer la mobilisation de contributions volontaires comme une fonction essentielle de la FAO, en particulier parce que les ressources de base peuvent limiter l'aptitude de l'Organisation à accomplir de nombreuses missions, actuelles et futures.

5. Le rapport du CCI met en lumière le fait que la FAO dispose d'une stratégie globale sur laquelle les bureaux régionaux et les bureaux de pays s'appuient pour élaborer leurs propres stratégies. Depuis la rédaction du rapport, une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources est venue renforcer cette fonction en fournissant des orientations claires pour les activités de mobilisation de ressources menées au titre des différents plans relatifs aux initiatives régionales et cadres de programmation par pays (CPP).

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org.



mq271

6. Par ailleurs, le CCI note dans son rapport que la FAO détermine ses montants cibles de mobilisation des ressources en fonction de ses plans stratégiques pluriannuels. Il est important d'indiquer aussi que, depuis 2014, la FAO fonctionne sur la base d'un programme de travail et budget (PTB) unique, biennal et totalement intégré, tenant compte à la fois des contributions fixées et des contributions volontaires, afin de veiller à la parfaite cohérence des ressources à l'appui du Cadre stratégique.

7. Enfin, le rapport du CCI souligne que la FAO mène une action auprès des pays émergents et s'efforce d'accroître l'engagement des organisations de la société civile et du secteur privé. L'Organisation souhaite insister sur les activités pleinement opérationnelles qu'elle mène dans le domaine de la coopération Sud-Sud par l'intermédiaire d'une division spéciale, ainsi que sur ses partenariats solides et de long terme avec des pays à revenu intermédiaire comme le Brésil et la Chine.

8. La FAO fait siennes et met en application les recommandations 1, 3 et 4.

9. En ce qui concerne la recommandation 2, qui a trait aux organes législatifs, la FAO est extrêmement favorable à un financement prévisible et pérenne. Elle souligne en effet que la fiabilité des ressources essentielles et non essentielles est indispensable à un fonctionnement efficace et efficient.

10. En ce qui concerne la recommandation 5, la FAO est d'avis qu'il convient d'élaborer et d'utiliser un modèle de rapport commun avec les fournisseurs. Toutefois, elle fait remarquer que, compte tenu des enjeux actuels du contexte de financement et de l'obligation croissante pour les donateurs de se justifier auprès des groupes qui les composent, la demande d'informations supplémentaires – souvent dans des formats exclusifs – a augmenté, d'où une hausse du coût des transactions, surtout pour ce qui est des fonds réservés ayant une affectation bien précise.



Assemblée générale

Distr. générale
7 août 2015
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session
Point 138 de l'ordre du jour
Corps commun d'inspection

Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies » (voir A/69/737).



I. Introduction

1. Le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies » présente un aperçu des modalités de financement volontaire utilisées par les organismes des Nations Unies et un examen des politiques, pratiques et stratégies appliquées pour gérer ces contributions. Le rapport qualifie la mobilisation des ressources d'activité revêtant de plus en plus d'importance pour tous les organismes des Nations Unies.

II. Observations générales

2. Prenant note avec satisfaction du rapport, les organismes des Nations Unies en approuvent les conclusions selon lesquelles les ressources de base, ou ressources ordinaires, sont la clef de voute de leurs institutions et leur permettent de s'organiser à l'avance, d'adopter une démarche stratégique et réactive, de renforcer la responsabilisation, la transparence et le contrôle, de promouvoir la cohérence et la coordination de l'action menée par les organismes des Nations Unies et de fournir des services prévisibles et différenciés pour répondre aux besoins des populations les plus pauvres et les plus vulnérables.

3. Les organismes des Nations Unies plaident certes pour le versement des ressources ordinaires, mais encouragent par ailleurs les partenaires financiers à contribuer des fonds préaffectés qui soient pluriannuels, souples et alignés sur leurs plans stratégiques. Ainsi, la mobilisation des ressources que représentent les contributions volontaires doit constituer une fonction essentielle au sein des organismes des Nations Unies, notamment parce que les ressources de base sont de nature à limiter leur capacité d'exécution de nombreux mandats actuels et nouveaux. D'après certains organismes, une analyse approfondie visant à fournir des orientations pour optimiser les possibilités de mobilisation des ressources pourrait leur être d'une grande aide. Les organismes des Nations Unies reconnaissent également l'utilité des dialogues structurés sur le financement avec les donateurs, comme indiqué au paragraphe 56 du rapport, en prenant comme exemple de réussite le Fonds pour la consolidation de la paix au Bureau d'appui à la consolidation de la paix.

4. Les organismes insistent sur le fait que les ressources ordinaires et les fonds préaffectés assortis de conditions souples sont complémentaires et peuvent être utilisés pour appuyer le développement et l'action humanitaire, créant ainsi des liens entre ces deux domaines.

5. Globalement, les organismes ont apprécié l'exhaustivité du rapport et jugé ses recommandations pertinentes et utiles.

III. Observations particulières sur les recommandations

Recommandation 1

Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient examiner régulièrement la stratégie/politique de mobilisation des ressources, notamment en orientant et en supervisant sa mise en œuvre et en veillant au suivi et à l'examen de mises à jour périodiques.

6. Notant que la recommandation s'adresse aux organes délibérants et tout en souscrivant de manière générale à la demande qui leur est faite d'examiner les stratégies de mobilisation des ressources et de les orienter et contrôler, les organismes des Nations Unies estiment également qu'un examen périodique supplémentaire des organes délibérants, qui introduit un niveau supplémentaire de présentation de rapport, réduira la réactivité et la souplesse des opérations, notamment en ce qui concerne la gestion des opérations extrabudgétaires.

Recommandation 2

L'Assemblée générale et les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander aux États Membres de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible, à long terme et conforme au mandat principal et aux priorités des organisations.

7. Notant que la recommandation s'adresse aux organes délibérants, les organismes appuient énergiquement la demande faite aux États Membres de veiller à ce que le financement soit prévisible et à long terme. Ils relèvent que, par souci d'efficacité et d'efficience, il est essentiel que les ressources de base et les autres ressources soient prévisibles.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables, selon les besoins, consacrés principalement à la mobilisation des ressources, aux fins de la mise en œuvre et de la coordination systématiques de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance et de mises à jour régulières.

8. Les organismes acceptent et appuient cette recommandation.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre en place, s'ils ne l'ont pas déjà fait, des processus de gestion des risques et de diligence raisonnable pour la mobilisation des ressources et s'assurer notamment que l'exécution de la diligence raisonnable n'est pas confiée aux responsables de la levée de fonds.

9. Les organismes acceptent et appuient cette recommandation.

Recommandation 5

Afin d'alléger la charge liée à la présentation des rapports, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient engager un dialogue avec leurs donateurs respectifs pour convenir d'obligations communes en matière d'établissement de rapports qui simplifieraient le processus de rapport pour les organisations respectives et répondraient aux besoins d'information des donateurs.

10. Les organismes appuient cette recommandation et se félicitent de l'élaboration et de l'utilisation d'un mode de présentation des rapports commun avec les donateurs. Ils relèvent toutefois qu'il existe un besoin d'information croissant, souvent sur un format propriétaire, dans un contexte de financement difficile, auquel s'ajoute l'obligation faite aux donateurs de rendre davantage compte à leurs électeurs, ce qui augmente souvent les coûts de transaction, en particulier pour des fonds réservés à des fins particulières. Néanmoins, les organismes continuent de soutenir l'utilisation d'un mode commun de présentation des rapports.

JIU/REP/2014/1
Français
Original: anglais

**ANALYSE DE LA FONCTION DE MOBILISATION
DES RESSOURCES DANS LE SYSTÈME
DES NATIONS UNIES**

Rapport établi par

Gopinathan Achamkulangare

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2014

*Résumé***Analyse de la fonction de mobilisation des ressources
dans le système des Nations Unies
JIU/REP/2014/1**

L'étude avait comme objectif d'examiner l'état de la mobilisation des ressources au sein des organismes du système des Nations Unies et de recenser les bonnes pratiques. Le but consistait à: a) répertorier les stratégies/politiques existantes de mobilisation des ressources; b) cerner l'expérience et les bonnes pratiques liées à leur mise en œuvre; c) examiner la coordination entre les entités et en leur sein dans leurs villes sièges et sur le terrain; d) passer en revue le fonctionnement et les effectifs des unités/bureaux de mobilisation des ressources; e) chercher à comprendre le point de vue des principaux États Membres contributeurs.

Principales constatations et conclusions

Le rapport renferme cinq recommandations, dont deux s'adressent aux organes délibérants des organismes des Nations Unies et trois à leurs chefs de secrétariat. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont exposés dans le chapitre VI.

Sur les vingt-huit organisations examinées, cinq n'ont pas de stratégie globale officielle de mobilisation des ressources, quoique la plupart aient en place des politiques et des procédures; cinq s'emploient à mettre au point leur stratégie. L'élaboration d'une stratégie contribue à éviter d'envoyer des messages différents aux donateurs et à prévenir la concurrence «interne»; aide à réduire la fragmentation des efforts et à accorder la priorité au besoin de renforcer les capacités et les efforts; crée un sentiment de responsabilité partagée, d'où une meilleure planification des ressources; permet d'allouer les ressources où elles sont le plus nécessaires pour finalement aboutir à l'exécution complète des programmes et à un impact étendu. Les activités du chef de secrétariat, du conseil d'administration et de l'organe délibérant constituent un environnement favorable au succès de la mobilisation des ressources (recommandation 1).

Les organisations devraient mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables consacrés principalement à la mobilisation des ressources aux fins de la mise en œuvre systématique de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance et de mises à jour régulières. L'existence d'une structure et sa taille varient d'une entité à une autre. Les organisations dont une part importante des recettes provient de contributions volontaires ont des structures séparées pour traiter avec le secteur privé, car elles se sont rendu compte que le savoir-faire nécessaire est différent de celui requis pour les États Membres (recommandation 3).

La plupart des donateurs conviennent que le système des Nations Unies pour le développement exige des engagements à long terme pour pouvoir planifier, programmer et offrir efficacement son aide. Des engagements pluriannuels de la part des donateurs contribuent à la prévisibilité des flux de ressources, et des fonds non préaffectés ou affectés d'une manière moins contraignante permettent de mieux répartir les ressources entre les activités et les programmes prescrits. Des «dialogues structurés sur le financement» au sein des organisations pourraient être utiles à cet égard de manière à s'entendre sur un ensemble de résultats à atteindre durant la période du plan stratégique, ainsi que sur le niveau de financement requis et les moyens de financer les résultats convenus.

La mobilisation des ressources n'est désormais plus considérée en termes purement transactionnels; elle est perçue comme la recherche de rapports durables avec les donateurs comme partenaires, ce qui exige des stratégies de communication efficaces de même qu'un dialogue permanent et un service de soutien.

Toutefois, l'examen a fait ressortir que le montant des contributions discrétionnaires par rapport aux quotes-parts avait augmenté considérablement ces dernières années, ce qui a retreint l'utilisation des fonds et débouché sur un examen plus serré et des exigences plus lourdes de la part des donateurs en matière de rapports. Les États Membres reviennent constamment sur la nécessité d'accroître les ressources de base. La plupart des donateurs reconnaissent qu'il serait souhaitable de renforcer les ressources de base, mais de nombreux facteurs les incitent à verser des contributions aux ressources autres que les ressources de base: le besoin de visibilité et de reconnaissance, les pressions exercées par les parlements, les médias et les contribuables en général en faveur d'une plus grande responsabilisation; l'incapacité de certains organismes des Nations Unies de surveiller le financement des activités de base et d'en faire rapport de manière satisfaisante; les examens de plus en plus minutieux des autorités budgétaires, d'audit et parlementaires; et les préoccupations grandissantes à l'égard de l'optimisation des ressources et de la gestion axée sur les résultats des organisations et de leurs dépenses. Il est plus facile, avec les contributions à objet désigné/préaffectées, de s'assurer que les fonds sont alignés sur les priorités des donateurs.

Les contributions à objet désigné représentent un obstacle de taille pour ce qui est des impératifs de la planification stratégique à long terme, de la stabilité et de l'établissement des priorités des organisations; elles entraînent souvent la fragmentation des mandats, les priorités des donateurs pouvant l'emporter sur les priorités organisationnelles ou prescrites. De nombreux donateurs reconnaissent que la prévisibilité à long terme du financement facilite la planification à long terme et favorise une exécution plus efficace des programmes. L'intégration d'objectifs de mobilisation des ressources aux plans stratégiques et aux budgets-programmes mène à une mobilisation plus réussie des ressources.

En outre, la plupart des donateurs fondent leurs décisions de financement sur leurs propres évaluations de l'efficacité de l'organisation, sa capacité de tenir compte des priorités et des intérêts politiques du donateur, son système de gestion axée sur les résultats, les perspectives d'un dialogue politique avec sa haute direction, les plans stratégiques de l'organisation, la responsabilisation et la transparence et des facteurs connexes. Il y a un lien direct entre les résultats que les organisations obtiennent et les types de financement qu'elles reçoivent. Des études externes menées par des grands donateurs ont servi de signal d'alarme à de nombreuses organisations et les ont encouragées à se livrer à une introspection minutieuse, à améliorer les procédures et les pratiques et à faire des efforts pour améliorer l'efficacité et l'efficacé.

L'examen a aussi révélé que la dépendance de la plupart des organisations à l'égard d'un petit nombre de donateurs pour une part prépondérante de leur financement persiste. L'apparition de donateurs non traditionnels, étatiques et non étatiques, semble avoir peu contribué à modifier la situation. L'élargissement de la base des donateurs à des entités non étatiques comme des entreprises du secteur privé, des fondations philanthropiques et des clients privés très fortunés a des répercussions sur le fonctionnement des organisations, les obligeant à mettre en place des mécanismes de diligence raisonnable, de transparence et de responsabilisation.

La gestion des risques s'est révélée un élément critique de la mobilisation des ressources étant donné les risques plus élevés associés à la collecte de ressources auprès d'entités non étatiques. Les processus et les procédures de diligence raisonnable applicables aux éventuels cas de fraude, de faute, de détournement de fonds et de malversations financières figurent parmi les priorités tant des organisations que de leurs donateurs. Alors que les donateurs aimeraient que les organisations absorbent tous les coûts liés à l'atténuation des risques supplémentaires, ces dernières aimeraient transférer au moins une partie de ces coûts aux donateurs. Au sein de nombreuses organisations, le processus de diligence raisonnable a été confié aux personnes mêmes qui recueillent des fonds auprès des entités assujetties à la diligence raisonnable, ce qui représente un conflit d'intérêts. La désignation d'unités distinctes chargées d'exercer une diligence raisonnable avec la participation d'autres départements préviendrait ce genre de conflit. La rationalisation des étapes communes du processus de diligence raisonnable de manière à ce qu'elles n'aient pas à être répétées séparément par chaque organisation accroîtrait l'efficacité (recommandation 4).

Les restrictions à l'utilisation des ressources imposées par les donateurs et leurs demandes de rapports supplémentaires ont des répercussions intrinsèques sur les ressources, notamment des coûts de transaction plus élevés. De nombreux donateurs et certaines organisations reconnaissent que les modes et systèmes actuels de présentation de rapports ne répondent pas aux exigences et aux attentes des donateurs, qui découlent principalement des préoccupations exprimées par leurs propres parlements et commissions parlementaires au sujet de la responsabilisation. Afin de minimiser le fardeau administratif et de réduire les coûts de transaction, il faudrait chercher à en arriver à un système commun d'établissement de rapports selon un modèle qui répondrait aux attentes des donateurs et engloberait les exigences essentielles quant au contenu, à la périodicité et à l'utilisation finale des fonds (recommandation 5).

Toutes les organisations se font concurrence pour obtenir des ressources dont la quantité est limitée, mais il est possible de coordonner les pratiques au sein des organisations et entre elles. L'étude du cas du Mozambique effectuée dans le cadre du présent examen, constitue un exemple de succès dans la coordination entre les organismes dans les pays «Unis dans l'action». Les obstacles rencontrés découlent de difficultés qu'il faut régler au niveau du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), comme l'absence de synergies entre les outils et les cycles de programmation et budgétaires des organismes.

Le besoin de formation pour les spécialistes de la mobilisation des ressources et, dans une mesure moindre, tous les autres membres du personnel est de plus en plus reconnu. Il serait souhaitable d'organiser des communautés de pratique ou des réseaux informels similaires où les spécialistes de la mobilisation des ressources pourraient partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Un dialogue soutenu et ciblé s'impose de toute évidence entre les organismes des Nations Unies et leurs donateurs pour examiner, afin d'y trouver des solutions pratiques, tout une série de questions, dont une utilisation plus souple des ressources préaffectées, mentionnée ci-dessus; le coût de rapports supplémentaires; le principe de l'audit unique par opposition aux missions de vérification; des évaluations externes par opposition aux fonctions de surveillance des entités; l'élaboration d'un modèle normalisé pour la présentation de rapports aux donateurs, qui réponde aux exigences de la plupart d'entre eux tout en étant assez flexible pour pouvoir être adapté par différentes entités; des mécanismes de partage des risques découlant d'opérations dans des contextes fragiles.

Les organisations reconnaissent l'importance de renforcer les partenariats avec les donateurs. Il est essentiel qu'elles identifient les donateurs, nouent et entretiennent des rapports avec eux et répondent à leurs besoins, leurs priorités et leurs demandes. Dans le contexte mondial actuel de la baisse des contributions, le renforcement des partenariats avec les donateurs demeurera un défi pour la plupart des organisations.

Recommandations présentées aux organes délibérants

- **Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient examiner régulièrement la stratégie/politique de mobilisation des ressources, notamment en orientant et en supervisant sa mise en œuvre et en veillant au suivi et à l'examen de mises à jour périodiques (recommandation 1).**
- **L'Assemblée générale et les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander aux États Membres de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible, à long terme et conforme au mandat principal et aux priorités des organisations (recommandation 2).**

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Abréviations.....		viii
I. Introduction.....	1–14	1
II. Cadre institutionnel.....	15–78	5
A. Stratégie/politique.....	22–32	7
B. Mandat.....	33–37	9
C. Mobilisation des ressources et partenariats	38–42	10
D. Prévisibilité du financement	43–62	11
E. Diversification	63–68	14
F. Structure	69–74	16
G. Perfectionnement professionnel: outils, lignes directrices, manuels et formation	75–77	17
H. Exemples	78	18
III. Gestion des risques	79–93	21
IV. Restrictions et exigences imposées par les donateurs	94–103	24
V. Coordination	104–113	27
VI. Enseignements tirés et bonnes pratiques.....	114–115	31
VII. Incidence de la crise économique mondiale.....	116–120	33
VIII. Aller de l’avant	121–124	34
Annexes		
I. Stratégie/politique et structure de mobilisation des ressources.....		35
II. Composition des bureaux de mobilisation des ressources et ressources à leur disposition.....		52
III. Dix plus grands États Membres donateurs pour la période 2006-2011.....		61
IV. Résultats de l’enquête auprès des coordonnateurs résidents		63
V. Aperçu des décisions que les organisations participantes sont appelées à prendre au sujet des recommandations du Corps commun d’inspection.....		64

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)
CCI	Centre du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPP	Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (UNICEF)
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PARMO	Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (UNICEF)

PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PSFR	Service de collecte de fonds dans le secteur privé (HCR)
SRDMR	Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (HCR)
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

1. Les organismes des Nations Unies sont financés au moyen de quotes-parts et de contributions volontaires; ils ont recours à divers modèles de financement et utilisent des terminologies différentes. «Les entités financées au moyen de contributions statutaires ont un barème des quotes-parts approuvé par l'organe directeur compétent. Les autres contributions sont considérées comme des contributions volontaires, même si elles sont généralement réservées à des fins particulières. Toutefois, dans le cas des entités qui n'imposent pas de contributions statutaires, toutes les contributions sont volontaires¹.». Les quotes-parts sont des ressources du budget ordinaire destinées à financer les fonctions de base, les dépenses fondamentales pour le fonctionnement d'une organisation et l'exécution de ses mandats institutionnels. Les contributions volontaires servent généralement à appuyer ou à compléter les programmes de travail de base d'une organisation ou les activités des organismes de secours humanitaire et de développement, et fournissent une assistance technique aux pays en développement dans le cadre d'arrangements multilatéraux ou du système des Nations Unies². Les organismes qui ne disposent pas d'un budget ordinaire font une distinction entre les ressources de base et les autres ressources. Les ressources de base sont fournies sans condition pour appuyer le mandat de l'organisation (contributions non préaffectées/à objet non désigné). Les autres ressources ou ressources extrabudgétaires sont ce qu'on appelle les contributions préaffectées/à objet désigné³.

2. Le Corps commun d'inspection (CCI) a dans le passé examiné certains aspects de la mobilisation des ressources dans le contexte de ses rapports sur les contributions volontaires, les fonds d'affectation spéciale et le financement des opérations humanitaires⁴. Le présent examen porte plus particulièrement sur la mobilisation des ressources que représentent les contributions volontaires pour le financement des activités opérationnelles de développement, du travail normatif et de la coopération technique. Même si les contributions prennent parfois la forme de ressources humaines (administrateurs auxiliaires, par exemple), étant donné les études récemment menées par le CCI à propos, notamment, du personnel, des non-fonctionnaires et des consultants, le présent examen porte uniquement sur la mobilisation des ressources se rapportant aux fonds. Il ne traite pas non plus du financement des opérations de maintien de la paix et de consolidation de la paix.

Objectif

3. Au titre de son programme de travail pour 2013, en réponse à une suggestion de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), le CCI a décidé de mener un examen de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies.

¹ Note du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des organismes des Nations Unies (A/67/215), par. 2.

² United Nations Finance and Budget Manual, version 1.0, octobre 2012, p. 86.

³ Voir les notes A/65/187 et A/67/215 du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des organismes du système des Nations Unies.

⁴ «Les contributions volontaires dans le système des Nations Unies: incidences sur l'exécution des programmes et les stratégies de mobilisation de ressources» (JIU/REP/2007/1); «Politiques et procédures des organismes du système des Nations Unies dans le domaine de l'administration des fonds d'affectation spéciale» (JIU/REP/2010/7); «Financement de l'action humanitaire dans le système des Nations Unies» (JIU/REP/2012/11).

4. L'étude avait comme objectif d'examiner l'état de la mobilisation des ressources au sein des organismes du système des Nations Unies et de recenser les bonnes pratiques. Le but consistait à: a) répertorier les stratégies/politiques existantes de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies; b) cerner l'expérience et les bonnes pratiques liées à leur mise en œuvre; c) examiner la coordination entre les entités et en leur sein dans leurs villes sièges et sur le terrain; d) passer en revue le fonctionnement et les effectifs des unités/bureaux de mobilisation des ressources; e) chercher à comprendre le point de vue des principaux États Membres contributeurs.

Étendue et méthodologie

5. L'examen s'étend à l'échelle du système et englobe toutes les organisations participantes du CCI: les Nations Unies et leurs fonds et programmes, les institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). La méthodologie a comporté des entretiens exploratoires avec des représentants d'organisations participantes choisies⁵ et un examen préliminaire de documents publics. Il a été décidé que l'examen porterait sur les trois exercices biennaux s'étendant de 2006 à 2011 et couvrirait ainsi les années ayant précédé la crise économique et financière mondiale et pendant lesquelles elle a sévi. L'examen documentaire a été suivi par un document de démarrage et l'élaboration de questionnaires, qui ont été envoyés à toutes les organisations participantes. Toutes les organisations ont répondu au questionnaire. Le Secrétariat des Nations Unies n'a toutefois pas présenté de réponse collective au nom de l'Organisation, des réponses individuelles ayant plutôt été reçues de différents départements et de certaines commissions économiques régionales et, dans certains cas, de différentes sections et unités d'un même département⁶.

6. L'Inspecteur a procédé à des entretiens (en personne, ou par vidéo ou téléphone) avec des fonctionnaires clés des organismes des Nations Unies à Genève, New York, Paris et Rome. Une enquête auprès des coordonnateurs résidents a été menée concurremment avec l'enquête effectuée pour l'examen par le CCI de l'appui au système des coordonnateurs résidents des Nations Unies. Soixante-dix-sept coordonnateurs résidents ont répondu à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 61 %. L'Inspecteur a entrepris une mission à Maputo pour effectuer une étude de cas sur la coordination de la mobilisation des ressources sur le terrain.

7. L'avis des États Membres sur la mobilisation des ressources leur a été demandé au moyen d'entretiens⁷. Une analyse des contributions volontaires les plus généreuses des États Membres sur une base annuelle (2006-2011) par organisme a révélé que 89 États Membres figuraient parmi les 10 plus grands donateurs d'au moins une organisation participante du CCI pour la même période. L'avis de ces 89 États Membres a été sollicité par le biais d'un questionnaire, auquel 14 ont répondu, pour un taux de réponse de 16 %. Cependant, 70 % des 10 principaux donateurs des organisations participantes du CCI pour la période de 2006-2011 ont répondu au questionnaire⁸.

⁵ Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, Organisation maritime internationale (OMI), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial (PAM).

⁶ Les entités du Secrétariat à qui le CCI envoie normalement des demandes séparées, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUÉ), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) (données quantitatives confirmées seulement), ont envoyé leurs réponses au questionnaire.

⁷ Bien que l'Inspecteur ait demandé à un plus grand nombre d'États Membres de le rencontrer, ont acquiescé à sa demande: le Brésil, la France, l'Allemagne, le Japon, la Norvège, la République de Corée, l'Afrique du Sud et les États-Unis d'Amérique.

⁸ Le Canada, l'Allemagne, le Japon, la Norvège, l'Espagne, la Suède et le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

8. Conformément à l'article 11, paragraphe 2, du statut du CCI, le présent rapport a été finalement mis au point après consultation entre les Inspecteurs, les recommandations formulées ayant ainsi été soumises au jugement collectif du Corps commun. Il a été demandé aux organisations participantes de formuler des observations sur le projet de rapport, observations dont compte a été tenu pour la mise au point finale du document.

9. Pour faciliter l'analyse du rapport et l'application de ses recommandations avec le suivi correspondant, l'annexe V contient un tableau indiquant si le rapport est présenté aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Le tableau fait apparaître les recommandations intéressant chaque organisation, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou de l'organe directeur, ou si son responsable exécutif peut y donner suite.

10. L'Inspecteur souhaite remercier tous ceux qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier toutes les personnes qu'il a rencontrées et qui l'ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences.

Contexte

11. La mobilisation des ressources revêt une importance croissante pour tous les organismes des Nations Unies à la lumière de l'augmentation des contributions volontaires, de la crise économique mondiale, de la diminution des flux de ressources et de l'accroissement des exigences en matière de responsabilisation. Bien que l'on reconnaisse qu'il ne saurait y avoir de solution toute faite, et que les différentes organisations doivent mobiliser les ressources de manières différentes, toutes ont certains points en commun.

12. Les organismes des Nations Unies ne sont que quelques-uns des multiples acteurs de la scène du financement international, lesquels incluent, entre autres, la Banque mondiale, les banques régionales de développement, les fonds mondiaux et les organisations non gouvernementales internationales (ONG). Les grands donateurs voient de nombreux avantages dans l'engagement envers les organismes des Nations Unies, avantages qui les persuadent de leur accorder des fonds ou d'en accorder par leur entremise: neutralité et légitimité politiques; gouvernance fondée sur les principes et les normes du développement mondial; abondance de ressources en capital et savoir-faire; services consultatifs et assistance technique; faibles coûts de transaction; large base technique; économies d'échelle; gains d'efficacité; vaste portée géographique; financement à grande échelle axé sur des priorités clés; contribution aux biens publics mondiaux; appui à l'innovation; rôles de leadership que joue le système des Nations Unies l'égard des donateurs; mandats et légitimité pour aider à gérer les situations de conflit; plateforme d'action dans chaque pays du monde⁹.

13. En revanche, des problèmes concernant la responsabilisation et le contrôle, ainsi que la complexité, la fragmentation, le chevauchement des mandats et la coordination, constituent certaines des lacunes imputées au financement par le truchement des organismes des Nations Unies¹⁰. Plus les préférences d'un gouvernement se rapprochent de celles d'un organisme multilatéral, plus susceptible est le gouvernement de financer l'organisme multilatéral et de ne pas être préoccupé par le risque de perte d'influence sur

⁹ Voir Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/Comité d'aide au développement (CAD), «What do we know about multilateral aid? The 54 billion dollar question», exposé de politique, 2012, et Royaume-Uni, Ministère du développement international, «The multilateral aid review», 2012.

¹⁰ Voir Royaume-Uni, Ministère du développement international, «The multilateral aid review».

les fonds¹¹. Lorsque la mobilisation des ressources s'inscrit dans le système des Nations Unies, les facteurs suivants sont pris en compte: les priorités mondiales convenues au niveau intergouvernemental comme les Objectifs du Millénaire pour le développement et les buts et objectifs définis dans le cadre d'autres conférences internationales; les priorités des donateurs en matière de politique étrangère; les besoins, exigences et priorités nationales des pays de programme.

14. Dans sa résolution 67/226 de 2012 sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, l'Assemblée générale, tout en mettant l'accent sur les activités de développement des Nations Unies, a défini plusieurs grands enjeux liés à la mobilisation des ressources, comme la nécessité d'adapter le financement, tant en volume qu'en qualité, et de le rendre plus prévisible, plus efficace et plus efficient; l'importance d'élargir la base des donateurs; l'importance de développer une «masse critique» de ressources de base; la nécessité de veiller à ce que toutes les ressources de base et autres ressources disponibles ou attendues soient regroupées dans un cadre budgétaire intégré; la nécessité d'éviter que les ressources de base ou ordinaires servent à financer des activités qui devraient l'être au moyen de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base.

¹¹ Voir OCDE/CAD, «What do we know about multilateral aid?» [en anglais seulement], p. 2.

II. Cadre institutionnel

15. La prolifération des termes utilisés pour décrire la même notion est un problème auquel la mobilisation des ressources n'échappe pas. En 2012, la note du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des organismes du système des Nations Unies (A/67/215) présentait pour la première fois le montant total des produits des organismes des Nations Unies par source de financement: les quotes-parts, les contributions volontaires (à objet désigné et à objet non désigné) et les produits issus d'autres activités. Dans la note, le Secrétaire général a expliqué que les contributions volontaires à objet désigné et à objet non désigné sont reconnues par les Normes comptables internationales pour le secteur public et que les termes contributions préaffectées/non préaffectées n'étaient plus utilisés. Cependant, dans la pratique, les organismes des Nations Unies utilisent tous les termes mentionnés ci-dessus. Dans le présent rapport, l'Inspecteur parlera des quotes-parts et des contributions volontaires, à objet désigné et à objet non désigné.

16. De plus, de multiples termes sont utilisés pour décrire les États Membres et d'autres contributeurs des organismes des Nations Unies. Alors que certaines organisations les appellent simplement des donateurs, d'autres préfèrent le terme partenaires, pour témoigner d'une relation qui n'est pas fondée uniquement sur la réception de fonds. D'autres encore utilisent des termes comme bailleurs de fonds, partenaires fournisseurs de ressources et partenaires financiers. Il sera question dans le présent rapport des donateurs et des contributions reçues.

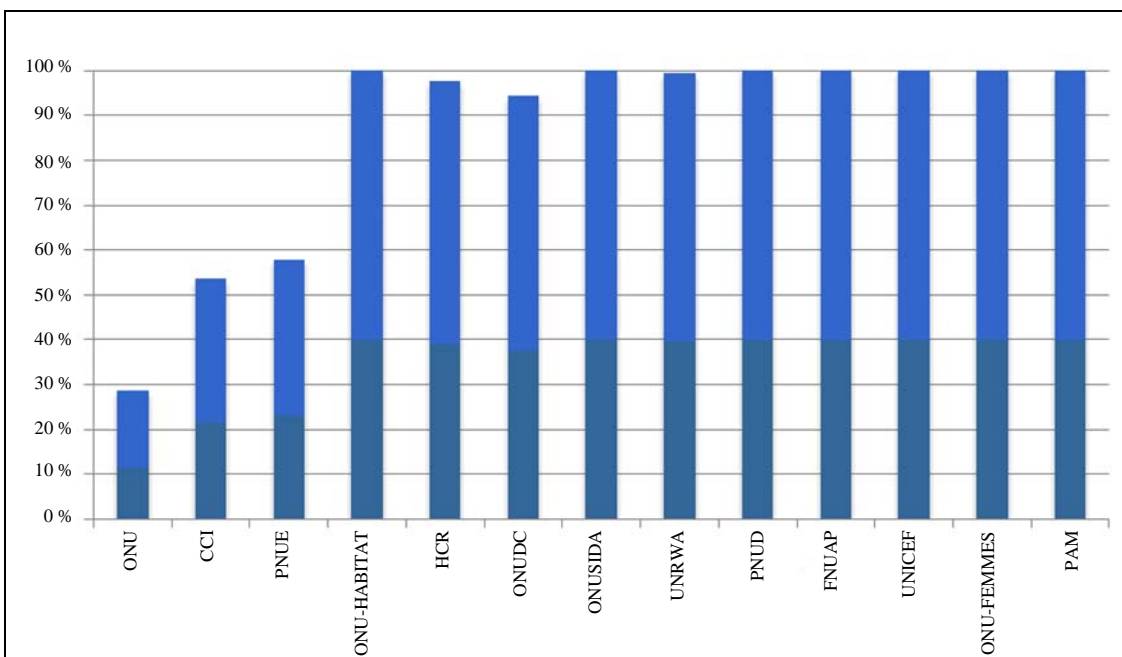
17. Une analyse des ressources des organisations participantes du CCI pour les trois exercices biennaux de la période 2006-2011 a été effectuée à partir des données des documents A/65/187 et A/67/215 et des données obtenues des organisations participantes. Les trois sources de recettes sont: les quotes-parts, les contributions volontaires et les autres produits. Pour la plupart des organisations, les autres produits désignent les produits reçus qui ne sont pas considérés comme une contribution. Les autres produits sont importants pour le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI). L'UNOPS ne reçoit pas de contributions; c'est une entité entièrement autonome qui met des projets en œuvre pour le compte de ses partenaires. L'OMPI reçoit des quotes-parts et des contributions volontaires, mais dont le montant est modeste par comparaison aux recettes totales qu'elle tire des frais d'enregistrement (en 2010-2011, les frais d'enregistrement et autres éléments des recettes ont représenté 91,1 % du total des produits, les quotes-parts, 5,9 %, et les contributions volontaires, 3 %).

18. Les rapports annuels du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD/OCDE) fournissent d'abondantes données sur toutes les ressources mises à disposition par voie multilatérale au fil des ans. Par ailleurs, les notes du Secrétaire général sur la situation budgétaire et financière des organismes des Nations Unies fournissent des données concernant les organismes des Nations Unies. Le montant total des contributions volontaires (à objet désigné et à objet non désigné) s'est élevé à 24 milliards de dollars en 2010 et en 2011, par comparaison à 15 milliards et à 17 milliards de dollars en 2006 et en 2007, respectivement¹². Comme il est indiqué aux tableaux 1 et 2, les contributions volontaires moyennes en tant que pourcentage du montant total des quotes-parts et des contributions volontaires pour les années 2006 à 2011¹³ sont considérables pour la plupart des organisations.

¹² Voir A/65/187 et A/67/215.

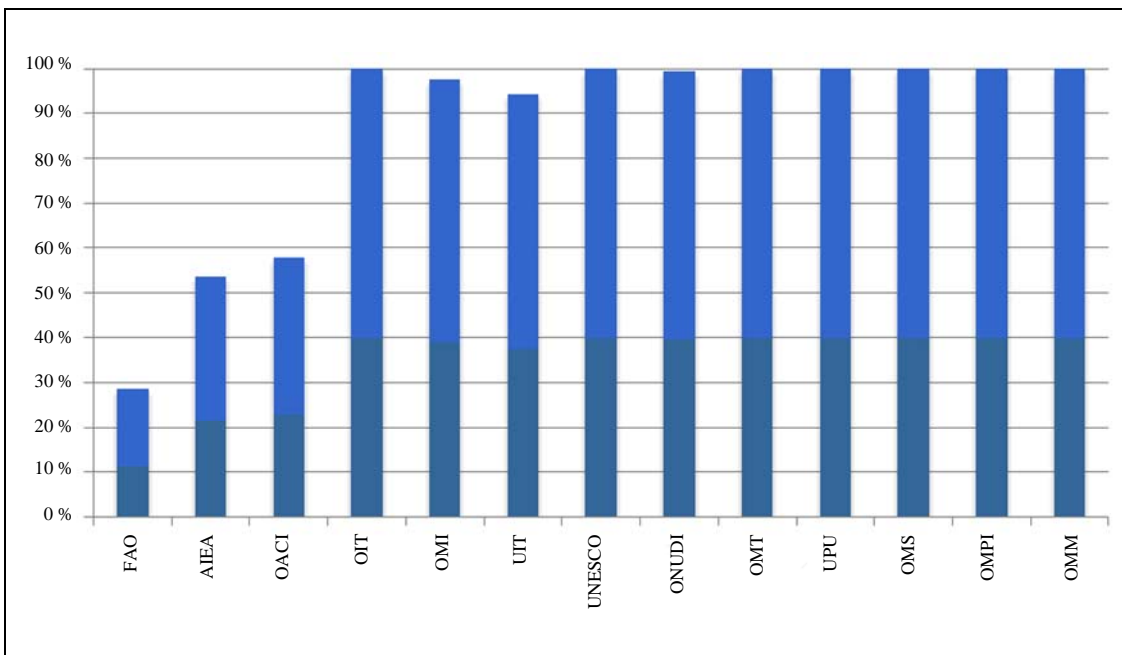
¹³ Les autres recettes ne sont pas incluses.

Graphique 1
Part des contributions volontaires dans le financement total des Nations Unies
et de leurs fonds et programmes
 (Moyenne 2006-2011)



Nota: Dans le tableau, les Nations Unies englobent la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

Graphique 2
Part des contributions volontaires dans le financement total des institutions spécialisées et de l'AIEA
 (Moyenne 2006-2011)



19. Exception faite du Secrétariat des Nations Unies, du Centre du commerce international (CCI) et du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), les fonds et programmes dépendent des contributions volontaires. Le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) reçoivent quant à eux des quotes-parts, mais dont la proportion est infime par rapport aux contributions volontaires.

20. Certaines institutions spécialisées, dont l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'ONUDI et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), reçoivent plus de fonds sous la forme de contributions volontaires que de quotes-parts tandis que l'AIEA, l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM) comptent davantage sur les quotes-parts que sur les contributions volontaires. Dans le cas de l'Union internationale des télécommunications (UIT) et de l'Union postale universelle (UPU), les quotes-parts représentent en moyenne près de 90 % du montant total des quotes-parts et des contributions volontaires (à l'exception des autres recettes).

21. D'une manière générale, les contributions volontaires reçues par les institutions spécialisées qui disposent d'un budget ordinaire ont tendance à avoir un objet désigné. Étant donné que la plus grande partie des fonds que les organisations reçoivent proviennent des États Membres, ces derniers considèrent leurs quotes-parts comme des fonds à objet non désigné et ont tendance à préciser les fins auxquelles doivent servir leurs contributions supplémentaires. Les fonds et programmes, qui sont entièrement financés sur une base volontaire, reçoivent une partie de leurs fonds sous la forme de contributions à objet non désigné, pour l'exécution de leurs activités de base, et une autre sous la forme de contributions à objet désigné.

A. Stratégie/politique

22. La mobilisation des ressources est reliée principalement aux contributions volontaires et a donc fait plus de progrès dans le cas des fonds et programmes et des entités opérationnelles qui comptent presque exclusivement ou essentiellement sur ce mode de financement, que dans le cas de ceux qui dépendent principalement ou entièrement des quotes-parts, comme le Secrétariat des Nations Unies.

23. L'élaboration d'une stratégie permet d'éviter d'envoyer des messages différents aux donateurs. Elle aide à prévenir la concurrence interne pour les ressources, à réduire la fragmentation des efforts de mobilisation des ressources, à accorder la priorité au besoin de renforcer les capacités et les efforts de mobilisation des ressources à tous les niveaux de l'entité et à créer un sentiment de responsabilité partagée, d'où une meilleure planification des ressources. Elle permet d'allouer les ressources où elles sont le plus nécessaires pour finalement aboutir à l'exécution complète des programmes et à un impact étendu.

24. Un grand nombre d'entités ont en place des stratégies et politiques pour la mobilisation des ressources. Dans certains cas, celles-ci ne sont approuvées qu'à l'interne, au niveau du directeur ou du directeur adjoint; dans d'autres cas, elles sont soumises à l'approbation des organes délibérants. Dans la plupart des cas, elles sont mises à jour périodiquement. Même de nombreuses entités qui n'ont pas de stratégie reconnaissent leur nécessité pour mener à bien la mobilisation des ressources.

25. L'annexe I donne un aperçu des stratégies actuelles de mobilisation des ressources. Dans la plupart des cas, la mobilisation des ressources fait appel à un ensemble de stratégies centralisées et décentralisées mettant fortement l'accent sur la coordination à partir du siège: FAO, OIT, PNUE, HCR, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), UNESCO, Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial (PAM) et OMS qui tous ont, à l'échelle de l'organisation, une stratégie sur laquelle se fondent les bureaux régionaux et de pays pour élaborer la leur. La mobilisation des ressources est centralisée pour les initiatives mondiales; il y a une fonction de coordination centrale, mais il existe un certain élément de décentralisation au niveau des régions et des pays. La fonction de coordination assure aussi la cohérence des fonctions de mobilisation des ressources au siège de sorte que les donateurs reçoivent le même message de différentes parties de la même entité.

26. Les organisations suivantes n'ont pas élaboré de stratégie officielle globale: le Secrétariat des Nations Unies, l'AIEA, l'ONUDI et l'OMT. Cependant, la plupart d'entre elles ont des politiques et procédures concernant la mobilisation des ressources. Le CCI, l'UIT, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'OMI et l'UPU ont entrepris l'élaboration de stratégies de mobilisation des ressources. L'OMPI revoit actuellement son projet de stratégie de 2011.

27. Le Secrétariat des Nations Unies a indiqué qu'il n'a pas de stratégie/politique de mobilisation des ressources à l'échelle de l'organisation et que les départements et bureaux élaborent la leur propre en fonction de leurs mandats, opérations et besoins respectifs. Par exemple, certaines composantes du Secrétariat ont leurs propres stratégies pour les fonds d'affectation spéciale thématique ou pour la coopération technique, mais, dans l'ensemble, la mobilisation des ressources reste ponctuelle, sauf dans certains services du Secrétariat qui dépendent des contributions volontaires, comme le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'ONUDC et les commissions économiques régionales.

28. Des facteurs externes comme la situation de l'économie mondiale, les décisions prises par les capitales et les implications politiques influent sur la mobilisation des ressources. Des facteurs internes comme les activités du chef de secrétariat, du conseil d'administration et de l'organe délibérant constituent un environnement favorable au succès de la mobilisation des ressources.

29. Les chefs de secrétariat de la FAO, de l'OIT, du CCI, du PNUE, du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), du HCR, de l'UNRWA, d'ONU-Femmes, du PNUD, de l'UNESCO, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'ONUDI et du PAM travaillent activement à la mobilisation des ressources et sont considérés comme les principaux mobilisateurs. Tous les fonds et programmes, qui dépendent des contributions volontaires, considèrent leur chef de secrétariat comme le leader du processus de mobilisation des ressources. En plus de surveiller et d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources, le chef de secrétariat dirige les activités de promotion de son organisation et de relations extérieures, établit des liens durables et donne l'impulsion voulue aux négociations au plus haut niveau (notamment avec les États Membres, d'autres organisations internationales, des entreprises privées et des fondations).

30. Dans la recommandation 6 du rapport du CCI sur les contributions volontaires, les organes délibérants des organismes des Nations Unies ont été invités à demander à leurs chefs de secrétariat respectifs d'élaborer une stratégie de mobilisation des ressources propre à leur organisation pour examen et approbation par ces mêmes organes. L'Inspecteur réitère cette recommandation et constate que toutes les organisations ne l'ont pas encore mise en œuvre. De plus, l'Inspecteur encourage les organisations, dans leurs rapports annuels, à informer les États Membres de la mise en œuvre de leurs stratégies respectives.

31. Dans la plupart des cas, l'organe délibérant semble jouer un rôle purement passif dans la mobilisation des ressources et se contenter de recevoir des rapports périodiques; rares sont les cas (HCR et OMS) où l'organe délibérant ou l'organe de décision exerce une surveillance efficace et donne une orientation politique à la fonction de mobilisation des ressources.

32. La mise en œuvre de la recommandation qui suit devrait renforcer la transparence et la responsabilisation de la mobilisation des ressources.

Recommandation 1

Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient examiner régulièrement la stratégie/politique de mobilisation des ressources, notamment en orientant et en supervisant sa mise en œuvre et en veillant au suivi et à l'examen de mises à jour périodiques.

B. Mandat

33. Il semble exister un lien étroit entre le mandat de base d'une organisation et sa capacité d'attirer les contributions, ce qui fait qu'il est relativement facile pour certaines et difficile pour d'autres de se procurer des ressources. Un mandat clairement identifiable et évocateur facilite la mobilisation des ressources: il y a de grandes chances que les gens se sentent davantage interpellés par les enfants, par exemple, que par le temps qu'il fait ou la navigation maritime. Il incombe à une organisation de faire connaître et comprendre son mandat par son activisme, l'engagement du chef de secrétariat et l'engagement avec d'autres partenaires. Les organisations qui réussissent à bien définir leurs objectifs dans un cadre stratégique axé sur les résultats, à mesurer les résultats obtenus, à présenter ces résultats de façon attrayante aux donateurs et à fournir un rendement optimal, réussissent à attirer d'importantes ressources.

34. Le HCR a indiqué que son mandat concernant les réfugiés et l'apatridie est un facteur important s'agissant de sa capacité de mobiliser les ressources. Les réfugiés forment l'un des groupes les plus vulnérables du monde et cela est évocateur pour beaucoup de gens. Le PAM estime qu'il y a un rapport étroit entre son mandat et sa capacité de lever des fonds. Le mandat du PAM constitue son atout le plus précieux; bon nombre des membres du conseil d'administration sont des partenaires financiers, qui ont un mot à dire sur sa mission. L'ONUSIDA voit aussi un lien direct entre son mandat et sa capacité de mobiliser des ressources. Le VIH/sida est un sujet sensible dans certaines régions du monde.

35. Le FNUAP considère son mandat comme utile du point de vue de la mobilisation des ressources, car il est clair et restreint; cependant, celui-ci n'est pas attrayant pour les sociétés conservatrices. Les contributions aux ressources de base du FNUAP soulèvent une question délicate parce qu'en les versant, les États Membres envoient un signal politique. ONU-Femmes essaie de trouver un moyen d'aider les donateurs à visualiser son mandat puisque les images visuelles peuvent toucher une corde sensible; cependant, il est difficile de visualiser l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes, qui concernent des questions de culture et de comportement.

36. Il s'est avéré difficile pour l'OMM de convaincre ses partenaires d'investir dans l'organisation et d'expliquer le lien entre son mandat, d'une part, et le temps, la santé, l'agriculture et la prévention des catastrophes, d'autre part. Néanmoins, on est beaucoup plus sensible aujourd'hui aux questions liées au climat et au temps.

37. D'après l'expérience du PNUD, un plaidoyer en faveur du mandat ne suffit plus; chaque organisation doit pouvoir répondre aux attentes. Il est important de produire des résultats, parce que c'est ce qui aide à mobiliser des ressources, mais une organisation doit pouvoir présenter les résultats obtenus d'une manière qui interpelle les donateurs afin d'établir la communication avec eux.

C. Mobilisation des ressources et partenariats

38. L'Inspecteur a observé une nette tendance chez la plupart des organisations qui dépendent des contributions volontaires, à savoir qu'elles ont cessé de chercher à mobiliser les ressources en termes purement transactionnels pour établir avec les donateurs-partenaires une relation durable et prospère par le biais de stratégies de communication efficaces.

39. L'UNICEF considère que les partenariats et la mobilisation des ressources sont étroitement liés. L'UNICEF mobilise des ressources pour des engagements communs afin de maximiser les résultats, la responsabilisation et la visibilité et de minimiser les risques. Lorsque l'UNICEF établit une relation dans le contexte de son travail, qu'il s'agisse des enfants dans les conflits armés ou de l'éducation, l'accent est mis non pas sur la relation personnelle, mais sur la question. De plus, ce ne sont pas que les personnes travaillant dans les bureaux de mobilisation des ressources de l'UNICEF qui œuvrent à la mobilisation des ressources; tous les membres de l'organisation jouent un rôle à cet égard, parce que tout le personnel de l'UNICEF, y compris les cadres, s'intéresse de près aux résultats.

40. Le PAM a indiqué qu'il fait des efforts pour accroître le soutien qu'il reçoit du secteur privé et des donateurs non traditionnels. Alors que dans le cas des États Membres, la principale préoccupation est de dépenser les fonds comme convenu lorsqu'ils ont été reçus, dans le cas du secteur privé, il y a toujours un risque de conflit d'intérêts et de contradiction des activités de l'entreprise avec le mandat de l'organisation. Par conséquent, la gestion des partenariats avec le secteur privé est un travail qui n'est jamais achevé. Le PAM croit qu'il réussit bien à communiquer en situation de crise, mais qu'il gagnerait à mieux faire connaître sa cause aux donateurs et à leur préciser ce dont il a besoin. À sa connaissance, l'UNICEF est la seule entité qui sait comment s'y prendre.

41. D'après l'expérience du PNUD, les partenariats avec les économies émergentes débouchent sur des contributions qui ne sont pas toujours de nature financière, mais qui n'en sont pas moins importantes. L'Inspecteur conclut que la mobilisation des ressources ne saurait être abordée en dehors du travail de partenariat.

42. L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies à mettre en place des mesures pour renforcer les partenariats avec les contributeurs afin que la mobilisation des ressources soit perçue comme un processus continu de mise au point de relations durables avec les partenaires par le biais, notamment, de communications régulières et efficaces, plutôt que comme une activité purement à caractère de financement.

D. Prévisibilité du financement

43. L'une des questions les plus importantes pour les organisations est de s'assurer de la disponibilité à long terme des ressources sur une base prévisible afin de pouvoir planifier et exécuter leurs programmes. Dès le début de la recherche, il est apparu évident que l'augmentation des contributions à objet désigné au cours des deux dernières décennies a été vertigineuse. Cela s'explique principalement par l'exigence d'une visibilité, d'une responsabilisation et d'une transparence plus grandes de la part des donateurs qui cherchent à répondre aux demandes de leurs parlements et de leurs contribuables.

44. Parallèlement, du point de vue des organisations, le manque de prévisibilité à long terme des contributions à objet désigné constitue un obstacle de taille pour ce qui est des impératifs de la planification stratégique à long terme, de la stabilité et de l'établissement des priorités. Dans un climat d'incertitude, ceux-ci ont tendance à s'en ressentir, d'où une possible fragmentation des mandats. Étant donné que ce sont les donateurs qui fournissent les ressources, leurs priorités pourraient l'emporter sur les priorités organisationnelles ou prescrites. De nombreux donateurs et la plupart des organisations reconnaissent que la prévisibilité à long terme du financement facilite la planification à long terme et favorise une exécution plus efficace des programmes.

45. La majorité des organisations définissent leurs objectifs de mobilisation des ressources à partir de leurs plans stratégiques pluriannuels. Ceux-ci sont traduits en programmes de travail et en budgets, ce qui permet aux organes délibérants de voir le lien entre les priorités stratégiques de l'organisation et les ressources requises pour les réaliser (FAO, OIT, CCI, ONU-Habitat, ONUSIDA, PNUD, UNESCO, FNUAP, HCR, UNICEF, ONUDC, UNRWA, ONU-Femmes, PAM, OMS, OMM).

46. Pour les organismes dotés d'un budget ordinaire, les quotes-parts confèrent une certaine certitude quant au montant des fonds qu'ils peuvent s'attendre à recevoir. Les contributions volontaires fluctuent et il est nécessaire d'assurer un certain niveau de prévisibilité pour la planification et l'exécution des programmes et des projets. La question des fonds non affectés (ressources de base) et affectés (ressources autres que les ressources de base) pour les organisations financées par des contributions volontaires n'est pas une question de proportionnalité; elle a plutôt à voir avec la qualité du financement et avec la capacité d'une organisation de maintenir son indépendance en ayant à sa disposition une masse critique de ressources. Sans une masse critique de contributions à objet non désigné, une organisation ne peut fonctionner et exécuter son mandat efficacement.

47. Les organisations financées au moyen de contributions volontaires sollicitent leurs ressources non affectées (de base) par le biais de conférences annuelles d'annonce de contributions (Conseil économique et social), de lettres de collecte de fonds des chefs de secrétariat aux missions permanentes/capitales, de visites aux donateurs, de consultations et de communications officielles. Les objectifs pour les contributions à objet désigné correspondent normalement aux estimations des besoins des programmes de pays, au montant total des ressources qui seront vraisemblablement disponibles compte tenu des décisions des donateurs quant à l'affectation des ressources à des thèmes et pays particuliers, et aux tendances historiques. Les fonds sont sollicités principalement dans le cadre de réunions thématiques.

48. L'affectation des fonds à des fins spécifiques rend particulièrement difficile le fonctionnement des organisations. Leurs organes délibérants s'attendent à ce qu'elles gèrent les ressources, mais cela constitue un problème lorsque l'utilisation de la majorité des fonds a été spécifiée alors que les priorités de l'organisation changent. Les organisations ne disposent d'aucune marge de manœuvre et il faut être un fin négociateur pour que les fonds demeurent utilisables. Le risque d'avoir surtout des contributions à objet désigné, c'est qu'il peut se produire une fragmentation des priorités et des mandats confiés par les organes

délibérants compte tenu des priorités des donateurs. Un aspect positif de l'affectation est qu'elle a rapproché les organisations de leurs États Membres dans les discussions sur les questions de fond au niveau mondial. Afin de réduire le montant des fonds à objet désigné, les organisations souhaiteraient obtenir un financement à caractère moins restrictif, pour un thème, un pays ou une région, d'où une certaine souplesse d'utilisation. Les contributions à objet non désigné permettent le financement de nouvelles situations d'urgence et d'opérations marquées par un sous-financement ou de crises oubliées ne faisant pas l'objet de contributions spécifiques.

49. Des tentatives ont été faites pour obtenir une ventilation des contributions volontaires à objet désigné et des contributions volontaires à objet non désigné pour 2006-2011; cependant, toutes les organisations participantes n'ont pas pu fournir les données demandées. À en juger par les données fournies par la FAO, l'UNESCO, l'ONUDI et l'OMPI, entre autres institutions spécialisées, presque toutes les contributions volontaires étaient à objet désigné. À l'OIT, environ 10 % seulement des contributions volontaires n'étaient pas à objet désigné. Parmi les fonds et programmes, le CCI, l'ONUSIDA et le HCR ont réussi à réduire leurs contributions à objet désigné: le CCI de 83 % en 2006 à 60 % en 2011, l'ONUSIDA de 19 à 8 % et le HCR de 80 à 77 %. L'ONUDC et le FNUAP ont vu ces contributions augmenter, de 88 à 96 % et de 37 à 49 %, respectivement.

50. Le HCR a indiqué qu'il avait, à la demande de son comité exécutif, commencé à établir son budget en fonction d'une évaluation des besoins plutôt qu'en fonction de ce qu'il s'attendait à pouvoir recevoir. Son budget a plus que doublé depuis et même si le HCR reconnaît que cette augmentation s'explique en partie par une multiplication des situations d'urgence, il dit croire que l'implication directe du comité exécutif et du chef de secrétariat en est la principale raison. En outre, le HCR, l'UNICEF, l'UNRWA et le PAM déterminent les objectifs à partir d'une analyse des tendances historiques, de la situation politique et économique des pays donateurs, des tendances dans le financement par rapport à des organisations comparables et du contexte du financement de l'action humanitaire.

51. L'OMS a entrepris une importante réforme ces dernières années. Dans le cadre d'un processus dirigé par les États Membres, elle s'est penchée sur des questions fondamentales concernant l'établissement des priorités. L'évolution du rôle de l'OMS dans la gouvernance de la santé mondiale et des réformes administratives l'obligeaient à être plus efficace, plus efficiente et plus responsable. L'organisation continuera à être financée au moyen de quotes-parts et de contributions volontaires dans un avenir prévisible. L'Assemblée mondiale de la Santé approuve l'ensemble du budget au lieu de simplement affecter la portion fondée sur les quotes-parts. Le budget-programme définira les résultats escomptés et les besoins de financement et contribuera à faire en sorte que la mobilisation des ressources soit propre à l'organisation et coordonnée au niveau central. L'ère où les donateurs offraient des fonds et proposaient un programme a fait place à une autre où les donateurs financent le budget-programme de l'OMS.

52. L'ONUSIDA, à titre de programme commun, établit ses objectifs de mobilisation des ressources en fonction du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités approuvé par le conseil, qui détermine quelle somme reçoit chacun des 11 coparrainants. L'OMI et l'UPU n'ont pas d'objectifs préétablis; des fonds sont sollicités en fonction de projets précis au cas par cas.

53. Selon l'expérience du PNUD, du HCR, de l'UNICEF et du PAM, l'augmentation de la disponibilité à long terme de ressources prévisibles exige des efforts incessants pour renforcer les relations avec les donateurs et la communication, élargir la base des donateurs et améliorer l'appui sur le terrain afin d'accroître la mobilisation des ressources à l'échelle de l'organisation. Il a été jugé souhaitable d'entamer des consultations et le dialogue et de coordonner la participation de l'organisation aux évaluations des donateurs, de faciliter les visites de haut niveau de cadres de l'entité dans les capitales des donateurs et de procéder à la création et à l'harmonisation d'outils et de produits de communication externe et de promotion.

54. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organisations à envisager d'instaurer avec leurs donateurs respectifs des dialogues structurés sur le financement en vue d'en améliorer la prévisibilité et de faciliter la planification stratégique, la stabilité et l'établissement de priorités à long terme.**

Optique des États Membres

55. Il est ressorti des entretiens avec les représentants des États Membres et de leurs réponses au questionnaire que la plupart des États Membres fondent leurs décisions en matière de financement sur leurs propres évaluations de l'efficacité de l'organisation, de son principal mandat, du leadership dont fait preuve le chef de secrétariat, de l'alignement sur les priorités de la politique étrangère, de sa gestion axée sur les résultats, des plans stratégiques, de la responsabilisation et de la transparence de l'organisation, des mécanismes de surveillance et de facteurs connexes. Les donateurs ont indiqué qu'il y a un lien direct entre les résultats obtenus par les organisations et les types de financement qu'elles reçoivent.

56. Les donateurs reconnaissent qu'un financement prévisible à long terme facilite la planification et contribue à une exécution plus efficace des programmes. S'il est vrai que les fonds ne devraient pas dans la mesure du possible être préaffectés, les donateurs s'attendent à ce que les organisations utilisent les ressources de base de façon stratégique et responsable dans les domaines prioritaires. L'Inspecteur est d'accord avec les donateurs qui ont fait observer qu'il serait utile d'avoir des «dialogues structurés sur le financement» avec les organisations de manière à s'entendre sur un ensemble de résultats à atteindre durant la période du plan stratégique, ainsi que sur le niveau de financement requis et les moyens de financer les résultats convenus. Il a aussi été suggéré d'organiser un «séminaire technique» pour discuter de la question de l'assouplissement des critères d'affectation, lequel réunirait des unités chargées de la mobilisation des ressources au sein des organismes des Nations Unies et des représentants clés de services de programmation et d'audit des donateurs.

57. De nombreux donateurs soutiennent qu'il serait possible de mieux veiller encore à ce que les ressources, y compris celles qui sont liées au budget ordinaire, soient dépensées de la manière la plus efficace et la plus efficiente, et que des mesures concrètes sont nécessaires à tous les niveaux pour dépenser de manière plus judicieuse, exécuter les programmes d'une façon nouvelle et, dans l'ensemble, faire plus avec moins. L'utilisation des ressources de base pour financer des coûts indirects non recouverts liés à des contributions à objet désigné suscite des préoccupations qui pourraient avoir un effet dissuasif sur ceux qui versent des contributions aux ressources de base. Un autre défi pour les organismes des Nations Unies consiste à démontrer la valeur des travaux stratégiques et normatifs; la réussite des efforts en ce sens pourrait ouvrir la voie à une augmentation des contributions aux ressources de base.

58. Les États Membres qui ont répondu au questionnaire ont soutenu que le renforcement des ressources de base était certes un objectif souhaitable, mais que de nombreux facteurs les orientaient vers des contributions aux ressources autres que les ressources de base/à objet désigné. Figurent au nombre de ces facteurs: le besoin de visibilité et de reconnaissance; des pressions des parlements, des médias et des contribuables en faveur d'une plus grande responsabilisation; l'incapacité de certains organismes des Nations Unies de faire des audits et de présenter des rapports satisfaisants sur le financement des activités de base; des examens de plus en plus minutieux par les autorités budgétaires, d'audit et parlementaires; des préoccupations grandissantes à l'égard de l'optimisation des ressources et de la gestion axée sur les résultats des organisations et de leurs dépenses. L'affectation des fonds à des fins spécifiques fait qu'il est plus facile de s'assurer que ceux-ci sont alignés sur les priorités des donateurs. Certains ont indiqué qu'une expérience avérée de l'exécution efficace des programmes, l'urgence des besoins et des raisons suffisantes pour justifier la nécessité d'une intervention pourraient les persuader d'assouplir leurs critères d'affectation. Il faudrait également, pour ce faire, que l'organisation ait des processus internes et une gestion de la qualité très solides.

59. Certains des donateurs au sein des États Membres interrogés ont décentralisé les pouvoirs afin que les ressources puissent être affectées localement ou qu'une recommandation puisse être faite à leurs capitales sur l'affectation des ressources. Les critères utilisés pour l'affectation ou la recommandation sont la capacité d'exécution de l'organisation (performance et obtention de résultats), le flux de communication et les rapports (personnel et façon dont l'organisation travaille avec le donateur), les priorités du donateur et la mesure dans laquelle elles coïncident avec le travail d'une organisation, l'échéancier et les risques financiers (le profil de risque des Nations Unies étant différent de celui du gouvernement hôte).

60. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'intègrent pas la mobilisation des ressources à leurs plans stratégiques et à leurs budgets-programmes, notamment pour établir les objectifs de la mobilisation des ressources, à commencer à le faire en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacé.**

61. **L'Inspecteur encourage en outre les organismes des Nations Unies à mettre en place des mesures pour satisfaire aux exigences croissantes des États contributeurs pour ce qui est de la transparence et de la responsabilité, d'une part, et de l'identité, de la visibilité et de la reconnaissance, d'autre part.**

62. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

Recommandation 2

L'Assemblée générale et les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander aux États Membres de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible, à long terme et conforme au mandat principal et aux priorités des organisations.

E. Diversification

63. La plupart des entités continuent à dépendre d'une poignée de donateurs pour la majeure partie de leurs ressources; les résultats des efforts entrepris pour diversifier la base des donateurs et réduire la dépendance à l'égard d'un petit nombre d'entre eux, à la demande fréquente de l'Assemblée générale des Nations Unies, du Conseil économique et social et de la plupart des organes délibérants, ont été lents et limités. Au FNUAP, dix donateurs de l'OCDE/CAD interviennent pour plus de 80 % des recettes; à l'OMS, 14 donateurs sont à l'origine des contributions volontaires à objet non désigné aux ressources de base. De nombreuses entités ont toutefois déployé des efforts sincères en ce sens, notamment en élaborant de nouvelles stratégies de communication et en créant de nouvelles structures distinctes pour traiter avec les donateurs non traditionnels, surtout les donateurs autres que des États, comme des personnes morales, des organisations philanthropiques et des clients privés très fortunés. La plupart d'entre elles reconnaissent qu'il est essentiel d'élargir la base des donateurs, mais qu'il s'agit d'un processus très laborieux à long terme.

64. Même si les organisations nouent des liens avec des organisations philanthropiques, le secteur privé et la société civile, et même si de nouveaux pays figurent au nombre des donateurs (p. ex., les pays du Golfe, les pays BRICS¹⁴, la République de Corée et la Turquie), la base des donateurs demeure largement dominée par un nombre relativement faible d'États Membres¹⁵. Le risque de perte de financement menace la plupart des organisations, et l'expérience récente de l'UNESCO en est un exemple tangible. L'Inspecteur considère la diversification comme essentielle pour toutes les organisations.

65. La diversification des ressources est un objectif spécifique et un élément de la stratégie de la FAO, de l'ONUSIDA, du PNUD, de l'UNESCO, d'ONU-Habitat, du HCR, du FNUAP, de l'UNICEF, de l'ONUDC, de l'UNRWA, d'ONU-Femmes, du PAM et de l'OMS. De plus, l'ONUSIDA, le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF et l'UNRWA font partie des organisations qui se tournent vers les économies émergentes et cherchent à s'associer plus étroitement ou différemment au secteur privé. La FAO, le PNUD, l'UNESCO, l'UNICEF et l'ONUDC travaillent avec des fonds d'affectation spéciale multidonateurs ou des fonds de financement commun multidonateurs à l'élargissement de leur base de donateurs. Le PNUD participe en outre à des activités fondées sur le partage des coûts avec des partenaires privés/philanthropiques et, tout comme la FAO, l'UNESCO et l'UNICEF, est encouragé par la possibilité grandissante d'une coopération Sud-Sud. Le PAM a un programme de «jumelage» dans le cadre duquel, à certaines conditions, un donateur fournit une aide alimentaire ou une autre contribution en nature alors qu'un autre assume les coûts associés à l'acceptation de cette contribution de manière à acheminer l'aide alimentaire ou autre vers les bénéficiaires. Le HCR a un club des 20 millions de dollars; de même, ONU-Femmes encourage ses donateurs à verser des contributions «à deux chiffres». La stratégie utilisée par l'UNICEF pour élargir la base des donateurs dans le secteur public veut que chaque pays soit à la fois un donateur et un bénéficiaire; toutes les contributions sont valorisées.

66. Dans le secteur privé, l'UNICEF a l'intention d'axer ses efforts sur les marchés présentant le plus fort potentiel de croissance et sur les sources de revenu les plus rentables, soit pour cette organisation, et pour le HCR, les dons individuels. Les deux organisations ont signalé une augmentation des dons individuels durant la crise économique actuelle alors que les contributions des gouvernements des pays touchés ont diminué. Il est ressorti d'un examen de l'efficacité effectué par l'UNICEF que les revenus dans le secteur privé de la vente de cartes et autres articles avaient diminué à moins de 5 % par comparaison à 80 % il y a 20 ans. L'examen a recommandé que l'UNICEF abandonne la production interne et opte plutôt pour un modèle plus rentable d'octroi de licences et d'approvisionnement local par l'entremise des comités nationaux. En revanche, le même examen a montré qu'il faudrait investir davantage dans la collecte de fonds dans les bureaux de pays sur les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine.

67. D'après la liste des donateurs non traditionnels dressée par les organisations, il est évident qu'un donateur peut être considéré comme traditionnel par une organisation et non traditionnel par une autre. Les pays BRICS, la Bulgarie, l'Égypte, l'Estonie, l'Union européenne et ses institutions, le Honduras, la Hongrie, Israël, le Kazakhstan, la Malaisie, le Monténégro, la Norvège, le Pakistan, la République de Corée, la Fédération de Russie, la Slovaquie, la Slovénie et la Turquie figurent parmi les donateurs non traditionnels. Un grand nombre d'organisations philanthropiques ont vu le jour au cours des dernières années et contribuent au financement des organismes des Nations Unies.

¹⁴ Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

¹⁵ Les tableaux de l'annexe III dressent la liste des 10 principaux donateurs au sein des États Membres pour les organisations participantes du CCI pour chacune des années allant de 2006 à 2011; la liste des 10 principaux donateurs pour la période n'inclut aucun donateur non traditionnel.

68. **L'Inspecteur encourage les organismes des Nations Unies à inclure dans leurs stratégies de mobilisation des ressources des mesures spécifiques pour élargir la base des donateurs et diversifier les sources de financement afin d'en améliorer la prévisibilité.**

F. Structure

69. Il faut effectuer des dépenses pour collecter des fonds. Les organisations étant de plus en plus nombreuses à se livrer concurrence pour des ressources financières limitées, leurs stratégies et leurs structures de mobilisation des ressources revêtent une importance croissante. Un certain nombre d'entités ont mis en place des structures dédiées à la mobilisation des ressources et clairement défini les rôles et responsabilités de chacun dans la hiérarchie, s'agissant surtout de l'établissement et du maintien de relations durables avec les partenaires financiers¹⁶.

70. Les organisations dont une part importante des recettes provient de contributions volontaires ont des structures séparées pour traiter avec les entreprises, les fondations et les particuliers du secteur privé puisqu'elles se rendent compte que le savoir-faire nécessaire pour ces donateurs est différent de celui qui s'impose pour les États Membres. Les organisations ont toutefois signalé qu'il faut consacrer beaucoup plus de travail à la collecte de fonds dans le secteur privé; celle-ci exige plus de temps et de ressources que dans le cas des États Membres. Alors que certains États Membres demandent des rapports personnalisés, les relations avec le secteur privé exigent une diligence raisonnable, l'établissement d'une relation à plus long terme et la présentation de rapports sur l'utilisation des fonds.

71. Comme le montre l'annexe II, le PNUE, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'UNRWA, l'OIT et l'ONUSIDA ont investi dans la mobilisation des ressources durant la période 2006-2011 tant sur le plan du personnel que sur celui des ressources. La FAO a surtout investi dans le personnel et l'UIT, l'OMT et l'OMM ont établi de nouveaux bureaux. Le HCR, l'UNICEF et le PAM ont des structures séparées pour les relations avec les États Membres et avec le secteur privé. Le HCR et le PAM consacrent plus de personnel aux relations avec les États Membres alors que le HCR, contrairement au PAM, consacre beaucoup de ressources aux relations avec le secteur privé. L'UNICEF consacre beaucoup plus de personnel et de ressources au secteur privé.

72. Au sein de nombreuses organisations (FAO, PNUD, UNESCO, ONU-Habitat, HCR, FNUAP, UNICEF, ONU-Femmes, PAM), la mobilisation des ressources ne relève pas de la responsabilité exclusive d'une personne en particulier; il s'agit plutôt d'une responsabilité partagée, et une approche globale a été adoptée. Le PAM et la FAO ne sont que deux exemples d'organisations qui ont réorienté une partie de leurs efforts de collecte de fonds vers les bureaux de pays, les donateurs ayant décentralisé la prise de décision vers le terrain. Les bureaux de pays peuvent conclure des accords localement; toutefois, ces accords sont censés être approuvés par le siège. La présence sur le terrain est considérée comme le plus grand atout du PAM pour ce qui est de la mobilisation des ressources. Le siège fait fonction de service de soutien auprès des bureaux de pays. D'après l'expérience du PAM, le service de soutien est très important; une organisation qui fournit un bon soutien client peut recevoir plus d'argent, et en perdre dans le cas contraire.

¹⁶ Voir les annexes I et II pour une vue d'ensemble des structures, des effectifs et des ressources consacrés à la mobilisation des ressources d'organisations choisies.

73. Il aurait été intéressant de savoir combien il en coûte pour lever des fonds; cependant, la plupart des entités n'ont pas ressenti le besoin de s'attarder aux dépenses consacrées à la mobilisation des ressources. Elles ont également fait valoir les difficultés méthodologiques que suppose un tel travail du fait que leurs activités, même si elles sont coordonnées par un bureau dédié à la mobilisation des ressources, sont décentralisées à l'échelle de l'organisation. Néanmoins, dans bien des cas, les organisations ont fourni une estimation des ressources financières et du personnel consacrés à la mobilisation des ressources¹⁷.

74. L'application de la recommandation ci-après pourrait contribuer à renforcer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables, selon les besoins, consacrés principalement à la mobilisation des ressources, aux fins de la mise en œuvre et de la coordination systématiques de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance et de mises à jour régulières.

G. Perfectionnement professionnel: outils, lignes directrices, manuels et formation

75. La réussite de la mobilisation des ressources nécessite de l'expérience et du savoir-faire. L'Inspecteur a constaté qu'il y a deux écoles de pensée: certains croient que les compétences liées à la mobilisation des ressources peuvent être acquises sur le terrain alors que d'autres estiment que le système des Nations Unies devrait enseigner ces compétences. Dans l'ensemble, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'une formation spécialisée. Outre qu'une telle formation devrait être offerte à tous les spécialistes en la matière, la plupart des organisations reconnaissent que chaque membre du personnel participe de près ou de loin à la mobilisation des ressources et devrait recevoir une certaine formation.

76. La formation offerte aux spécialistes de la mobilisation des ressources est limitée et n'est pas structurée. Il existe à New York un réseau informel constitué par le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes où il y a échange d'information, d'idées, d'expériences et d'enseignements tirés. Les organisations qui offrent un soutien à l'échelle de l'organisation utilisent surtout pour ce faire des trousseaux d'outils en ligne ou des webinaires (FAO, OIT, PNUD, UNESCO, FNUAP, ONU-Femmes). Une formation en groupe est offerte, habituellement dans les bureaux régionaux, par l'OIT, l'ONUSIDA, l'UNESCO, le HCR et l'OMS. Certaines organisations offrent à leur personnel une formation sur la mobilisation des ressources des institutions de l'Union européenne.

77. L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à mettre en place des mesures pour le perfectionnement des compétences professionnelles et la formation en mobilisation des ressources à l'intention du personnel de leurs sièges et de leurs bureaux extérieurs respectifs. L'École des cadres des Nations Unies à Turin pourrait les y aider en élaborant et en offrant des modules de formation appropriés.

¹⁷ Voir l'annexe II pour une vue d'ensemble des ressources et des effectifs consacrés à la mobilisation des ressources au sein d'organisations choisies.

H. Exemples

78. L'encadré ci-dessous fournit à titre d'illustration un aperçu de la fonction de mobilisation des ressources au sein de quatre organismes des Nations Unies.

HCR: Les représentants et le personnel sur le terrain ont une responsabilité en matière de mobilisation des ressources. Le Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (SRDMR) et le Service de collecte de fonds dans le secteur privé (PSFR) relèvent du directeur de la Division des relations extérieures, qui relève du Haut-Commissaire adjoint. Le SRDMR s'occupe des donateurs gouvernementaux et des fonds de financement communs des Nations Unies, des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, etc. Le SRDMR Bruxelles a été établi à titre d'unité dédiée à la mobilisation des ressources des institutions de l'Union européenne. Le SRDMR Bruxelles relève du directeur du Bureau régional pour l'Europe. Le PSFR collecte des fonds auprès de particuliers, d'entreprises et de fondations et appuie les opérations de collecte de fonds dans 20 pays en Asie, sur le continent américain, en Europe et au Moyen-Orient. Le HCR a investi dans la collecte de fonds auprès du secteur privé pour s'assurer d'un financement durable. Le SRDMR est divisé en deux: la collecte de fonds face à face et les entreprises/clients privés très fortunés. Le service porte une attention particulière aux relations avec les donateurs pour arriver à mieux les comprendre, les fidéliser à la cause du HCR et les amener à s'engager à faire des dons prévisibles (p. ex., mensuels). La part des fonds provenant du secteur privé a augmenté (5,8 % du montant total des recettes en 2012). Le HCR souhaite suivre l'exemple de l'UNICEF pour qui chaque dollar investi sous forme de don individuel donne un rendement de 4 \$ – à l'heure actuelle, pour le HCR, chaque dollar investi donne un rendement de 2 \$. La collecte de fonds face à face, bien qu'elle soit très coûteuse, assure un financement prévisible et non affecté (60 % des fonds du secteur privé proviennent de collectes de fonds face à face). Le reste de la collecte de fonds auprès du secteur privé est imprévisible. Il est relativement facile d'identifier les clients privés très fortunés, mais ils exigent la visibilité et ont de grandes exigences après service; tous leurs fonds sont affectés. Les engagements des grandes fondations ne constituent pas des obligations.

HCR	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Nombre total d'employés affectés à la mobilisation des ressources	42-45	37-38	31-46
Montant total des ressources budgétaires, sans compter les dépenses de personnel	23 914 933 \$	45 340 634 \$	94 633 443 \$
Montant total des contributions volontaires	2 348 533 115 \$	3 313 741 961 \$	3 952 107 000 \$

UNICEF: Le Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (PARMO) s'occupe des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des arrangements interorganisations et des institutions financières internationales alors que la division Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP) s'occupe des comités nationaux, des fondations et des organisations non gouvernementales. Les directeurs du PARMO et de CFPP relèvent du directeur général adjoint, Affaires extérieures et partenariats. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège mettent en œuvre leurs propres efforts de collectes de fonds, avec le soutien du PARMO et de la division CFPP. Les bureaux de pays élaborent des stratégies de mobilisation des ressources pour trouver des ressources affectées approuvées à l'appui de leur programme de pays et des ressources non affectées pour l'organisation. Les bureaux régionaux et de pays traitent avec les donateurs des secteurs public et privé. Le directeur de

la division CFPP fait rapport au conseil d'administration deux fois l'an: en février pour l'approbation du plan de travail et des objectifs pour l'exercice, ainsi que du montant des fonds qui seront investis, puis en septembre aux fins de la présentation des résultats et, si les objectifs ne sont pas atteints, de la réduction des dépenses pour cet exercice (en 2013, le rapport dépenses/produits approuvé était de 14 %; le nouvel objectif est de le réduire en deçà de 10 %). Chaque dollar investi dans la collecte de fonds auprès du secteur privé rapporte en moyenne 4 \$. La plus grande partie des recettes nettes au titre des ressources générales provenant du secteur privé est constituée de dons individuels; ces recettes sont passées de 374 millions de dollars en 2011 à 457 millions de dollars en 2013. Les tendances dans la production de recettes laissent entrevoir une augmentation de la part des dons de donateurs privés dans les prochaines années. Au cours de la période de 2014-2017, l'UNICEF et ses comités nationaux centreront les ressources globales sur les marchés présentant le meilleur potentiel de croissance et sur les flux de recettes les plus rentables: a) les contributions individuelles mensuelles et les legs et b) les partenariats avec des entreprises et des fondations mondiales. Dans le premier cas, il s'agit au départ de recettes affectées qui, moyennant une bonne intendance au fil des ans, sont transformées en des recettes non affectées; trente-cinq pour cent des donateurs qui ont répondu en France à un appel d'urgence par courrier pour Haïti effectuent maintenant des versements mensuels. Vient ensuite le portefeuille de dons et legs au montant de 76 millions de dollars établi par les comités nationaux qui devrait grimper à 200 millions de dollars. Les partenariats avec les entreprises et les fondations mondiales rapportent environ 290 millions de dollars. Bien qu'une analyse de l'UNICEF montre que les dons des entreprises n'augmenteront pas autant que les dons individuels, l'engagement non financier, qui consiste à modifier le comportement des entreprises afin qu'elles adoptent des pratiques de fonctionnement responsables et adaptées aux besoins des enfants, est aussi important que la collecte de fonds.

UNICEF	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Nombre total d'employés affectés à la mobilisation des ressources	285	290	285
Montant total des ressources budgétaires, sans compter les dépenses de personnel	167 millions \$	187 millions \$	201 millions \$
Montant total des contributions volontaires	3 631 695 771 \$	4 495 625 731 \$	6 537 629 000 \$

PAM: Le Département des partenariats et des services de gouvernance, au siège, est dirigé par un sous-secrétaire général. Au sein du département, une division est responsable des partenariats gouvernementaux, une autre, des partenariats privés et une troisième, des membres du conseil d'administration. La Division des partenariats gouvernementaux englobe une équipe dédiée au soutien de la mobilisation des ressources au niveau des pays. Le Département des partenariats et des services de gouvernance a également des bureaux de liaison en Belgique, en Chine, en France, en Allemagne, au Japon, en République de Corée, en Espagne, aux Émirats arabes unis et aux États-Unis. Chaque directeur de pays et de bureau régional participe directement à la mobilisation des ressources pour les besoins opérationnels sur le terrain. Il y a dans presque tous les bureaux du PAM des agents de relations avec les donateurs et des chargés de liaison qui relèvent des directeurs de pays ou de bureau régional. Il est difficile de quantifier les sommes consacrées à la mobilisation de fonds: il y a de multiples départements et il faudrait aussi inclure le temps des directeurs de pays et le soutien qu'ils reçoivent de même que le compte rendu et la surveillance de l'utilisation des ressources, etc. Néanmoins, il serait possible de lever plus de ressources même avec le nombre existant d'employés.

PAM	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Nombre total d'employés affectés à la mobilisation des ressources	Au 31 janvier 2013: 146		
Montant total des ressources budgétaires, sans compter les dépenses de personnel	27,4 millions \$	21,4 millions \$	24,5 millions \$
Montant total des contributions volontaires	5 588 273 000 \$	9 493 800 000 \$	7 863 295 000 \$
<p>FAO: Au sein du Département de la coopération technique, la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation est responsable de toutes les activités dans les situations de crise humanitaire, la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources dirige la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources de l'organisation, et l'Unité de coopération technique, financée au moyen de quotes-parts, s'occupe du Programme de coopération technique de la FAO. Le Bureau de la communication, des partenariats et des activités de plaidoyer s'occupe du secteur privé, de la société civile, des établissements d'enseignement et de recherche, ainsi que des coopératives et des organisations de producteurs. Le Département de la coopération technique agit en collaboration avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources. Toutes les ressources étaient auparavant gérées de façon centralisée. Selon le nouveau modèle, il y a une structure centralisée pour la coordination et l'harmonisation dans leur ensemble des efforts de mobilisation des ressources, mais une structure fortement décentralisée pour leur mise en œuvre au niveau de la région/du pays dans le cadre d'une série de stratégies auxiliaires. Ce changement a été apporté en réaction à la décentralisation par les donateurs de la prise de décision vers le terrain. Le siège offre un soutien, approuve tous les accords juridiques avec les donateurs et délègue au directeur de pays le pouvoir de signer les accords. La FAO a deux priorités: a) diversifier la base des donateurs, ce qui atténuera le risque de fragmentation des priorités de l'organisation; b) persuader les donateurs de renoncer à la préaffectation. Les efforts en faveur de conditions plus souples donnent lentement des résultats (5 à 10 % jusqu'à maintenant); cependant, il arrive que, même après avoir accepté d'assouplir les critères d'affectation, les donateurs fassent de nombreuses demandes spéciales de sorte que les fonds finissent par être de nouveau affectés à des fins spécifiques.</p>			
FAO	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Nombre total d'employés affectés à la mobilisation des ressources	2,25	3	14
Montant total des ressources budgétaires, sans compter les dépenses de personnel	728 270 \$	863 567 \$	841 649 \$
Montant total des contributions volontaires	1 051 613 000 \$	1 443 847 000 \$	1 790 453 000 \$

III. Gestion des risques

79. Lorsque les Nations Unies ont été créées, leurs États Membres constituaient leur seule source de financement. Les acteurs sont plus nombreux aujourd'hui: les ONG, le secteur privé, les fondations privées et, depuis plus récemment, grâce à la révolution des communications, les particuliers. Les Nations Unies sont en train de s'adapter à cette réalité et se rendent compte qu'elles doivent travailler avec des donateurs autres que les États Membres¹⁸. La diligence raisonnable s'entend généralement de la prudence dont devrait faire preuve une personne ou une organisation raisonnable avant de conclure un accord avec une autre partie. Étant donné que le risque d'atteinte à la réputation de l'organisation est élevé, le processus de diligence raisonnable est un élément essentiel de la prise de décision quant aux partenaires avec qui coopérer, notamment pour prévenir l'accès par des moyens détournés. L'expérience d'entités comme l'UIT, l'ONUSIDA, le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, l'OMS et le PAM à l'égard de l'application de processus de diligence raisonnable est pertinente.

80. La plupart des organisations ont indiqué qu'elles avaient adopté des politiques de gestion des risques qui visent à gérer le risque pour la réputation. Au sein de nombreuses organisations, le processus de diligence raisonnable a été confié aux personnes mêmes qui recueillent des fonds auprès des entités assujetties à la diligence raisonnable. De l'avis de l'Inspecteur, cela représente un conflit d'intérêts. Les organisations peuvent régler ce problème en désignant des unités séparées pour effectuer la diligence raisonnable avec la participation d'un ou de plusieurs autres départements, par exemple, des affaires juridiques ou des finances.

81. L'ONUSIDA, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF et le HCR ont indiqué qu'ils utilisent des critères d'acceptation et d'exclusion pour l'exercice de la diligence raisonnable (interdiction d'armes, de tabac, de pornographie et d'exploitation des enfants, d'alcool et de nourriture, de jeu). Bien que toutes les institutions collaborent avec d'autres entités par l'entremise du groupe de participation de haut niveau du Pacte mondial, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF ont signalé l'intérêt manifesté pour l'élargissement du concept de la diligence raisonnable à l'ensemble de la famille des Nations Unies. **L'Inspecteur est d'accord et exhorte les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à examiner les moyens à prendre pour rationaliser les étapes communes du processus de diligence raisonnable afin qu'elles n'aient pas à être répétées séparément par chaque entité.**

82. L'UNICEF examine tout son portefeuille une fois l'an et chaque partenariat, nouveau ou en voie d'être renouvelé. Le degré de contrôle qu'exerce le HCR dépend du montant de la contribution; un comité présidé par le Haut-Commissaire passe en revue les contributions de plus de 100 000 \$. De même, le PAM a un comité de hauts responsables présidé par le directeur exécutif adjoint, et la FAO a un comité interne qui exerce la diligence raisonnable de concert avec son département juridique.

83. Le HCR traite les particuliers de la même façon que les entreprises. Dans les situations plus délicates, d'autres institutions sont consultées. Pour le secteur privé, l'ONUSIDA a recours à une entreprise privée pour détecter toute violation des droits de l'homme. L'ONUSIDA s'abstient de tout engagement avec des sociétés pharmaceutiques du secteur du VIH/sida pour éviter qu'elles utilisent la relation comme moyen publicitaire tandis que l'OMS traite avec des sociétés pharmaceutiques, sous réserve des mesures de

¹⁸ Par exemple, à l'OMS, tout donateur ayant versé plus de 1 million de dollars sera invité à participer aux consultations relatives au financement, ce qui veut dire pour l'OMS que les fondations y participeront aussi.

protection et de cloisonnement de l'information appropriées, par exemple, des contributions non financières sous la forme de médicaments. L'UIT se trouve dans une situation différente en raison de sa structure, qui inclut des membres issus du secteur privé. Ces membres du secteur privé versent des droits qui varient en fonction du type d'affiliation. Par conséquent, le devoir de diligence raisonnable à l'UIT est envisagé d'un point de vue juridique, consistant à approuver les accords avec les sociétés, et non du point de vue de l'éthique.

84. Les donateurs ont des comptes à rendre à ceux qu'ils représentent et qui exigent une responsabilisation et une transparence accrues. Ils tolèrent donc de moins en moins les détournements d'actifs et veulent travailler avec des organisations qui peuvent mesurer leur performance et tiennent leurs promesses. Les organisations ont mis en place des dispositifs de contrôle interne, investi dans la prévention de la fraude et adopté des politiques de tolérance zéro à l'égard de la fraude; toutefois, aucune organisation, pas plus qu'aucun gouvernement ni aucune institution, ne peut affirmer pouvoir écarter tout risque de fraude soit dans ses rangs soit dans ceux de ses partenaires d'exécution.

85. Les organismes des Nations Unies estiment qu'ils supportent tous les risques lorsque le travail se fait dans des situations de conflit ou d'urgence. En outre, les donateurs avaient l'habitude d'accepter que le risque se matérialise avec le partenaire d'exécution, mais ce genre de risque est maintenant transféré aux organismes des Nations Unies. Ainsi, les organisations mettent maintenant des clauses types dans les accords avec les partenaires d'exécution pour leur transférer le risque.

86. La question des demandes de remboursement de la part de donateurs de pertes attribuables à la fraude a été soulevée lors des entretiens. Les organismes des Nations Unies ne réalisent pas de revenus. Si une organisation doit rembourser un donateur, elle n'a pas d'autre choix que d'utiliser les fonds fournis par un autre donateur ou d'utiliser les ressources de base; cependant, tous les donateurs s'opposent à l'idée d'affecter des ressources de base à des activités autres que les activités de base. Par conséquent, un donateur qui n'affecte que 10 % de ses fonds pourrait en fait subventionner un donateur qui affecte 90 % de ses fonds (les «bons» donateurs subventionnant ainsi les «mauvais» donateurs).

87. Le partage des risques ne concerne pas uniquement le remboursement des fonds en cas de fraude. Les organisations ont indiqué qu'elles savent par expérience que les donateurs n'aiment pas les surprises: ils veulent savoir exactement à quoi s'en tenir et ils accordent une grande importance à la communication. L'Inspecteur a été mis au fait du problème rencontré par une organisation qui a reçu la moitié du financement promis et un engagement à l'égard de la deuxième moitié d'une contribution importante pour une situation de catastrophe naturelle. Cependant, lorsque les biens ont dû être utilisés différemment en raison d'une inondation, le donateur n'a pas compris l'urgence des circonstances, n'a pas aimé le fait qu'il n'avait pas été consulté immédiatement et a refusé de verser le deuxième paiement. Il s'agissait d'un donateur non traditionnel avec qui l'organisation n'avait pas une relation de longue date. Il a fallu utiliser les ressources de base pour combler le manque à gagner.

88. L'Inspecteur souligne la nécessité pour les organisations d'établir des procédures solides pour la gestion des risques, y compris les malversations financières, et de s'assurer que des ententes de partage des risques sont en place tant avec les donateurs qu'avec les partenaires d'exécution.

89. Les organes de surveillance, internes et externes, ont joué un rôle important. En plus de faire des observations et des recommandations sur la nécessité de mettre en place une stratégie, une politique et des structures en vue d'améliorer la surveillance de la gestion, ils se sont employés à avertir les organisations des risques accrus associés aux récents développements et aux nouvelles pratiques dans le domaine de la mobilisation des ressources et à les sensibiliser à la nécessité de les atténuer. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à accorder une plus grande attention aux recommandations des organismes de surveillance concernant la mobilisation des ressources, notamment la nécessité de gérer efficacement les risques accrus associés aux tendances, aux pratiques et aux développements nouveaux dans le domaine.**

Optique des États Membres

90. Les donateurs consultés conviennent qu'une entité qui accepte des fonds doit posséder le savoir-faire, les ressources et les compétences nécessaires pour gérer de manière professionnelle et efficace les activités pour lesquelles elle reçoit les fonds. Ils s'attendent à ce que les organisations aient en place des systèmes et des processus financiers et de sécurité pour assurer la protection des ressources et du personnel et rendre compte de l'utilisation des fonds, ainsi que des procédures disciplinaires pour le personnel soupçonné d'inconduite, de malversation et d'irrégularités.

91. La plupart des donateurs consultés conviennent que le travail dans des environnements peu sûrs comporte des risques et des coûts supplémentaires; que la gestion des risques est une responsabilité conjointe de tous les partenaires de développement (pays de programme, institutions et donateurs); et qu'il ne saurait y avoir de coopération au service du développement sans prise de risques. Certains ont appuyé les réformes en faveur d'une classification et d'un recouvrement améliorés des coûts pour absorber les coûts additionnels liés à la sécurité et réduire l'interfinancement à partir des ressources de base. Nombreux sont ceux qui plaident en faveur du renforcement des mécanismes pour le partage de l'information sur les risques identifiés et les stratégies d'atténuation, notamment au moyen de l'utilisation de plateformes d'information sur les risques et de la création de normes communes pour les évaluations et le partage de l'information.

92. La plupart des donateurs consultés ont adopté une politique de tolérance zéro à l'égard des pertes et de recouvrement intégral des fonds détournés; ils reconnaissent qu'il peut y avoir des manques d'efficacité, mais la fraude et la corruption sont inacceptables. Ils s'attendent à ce que les organisations aient elles aussi une politique de tolérance zéro et de recouvrement intégral des fonds détournés. Ils accordent une grande importance à un échange d'information rapide et systématique. Les donateurs aimeraient aussi que les organisations adoptent de solides normes fiduciaires et juridiques internationales, veillent à leur mise en œuvre et à leur application et mettent en place des mécanismes de contrôle interne, notamment pour la surveillance, de façon à prévenir les détournements de fonds et la fraude.

93. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient mettre en place, s'ils ne l'ont pas déjà fait, des processus de gestion des risques et de diligence raisonnable pour la mobilisation des ressources et s'assurer notamment que l'exécution de la diligence raisonnable n'est pas confiée aux responsables de la levée de fonds.

IV. Restrictions et exigences imposées par les donateurs

94. La majorité des États Membres donateurs interrogés ont indiqué qu'ils n'imposent pas d'obligations spéciales aux organisations en matière de rapports. Cependant, les organisations trouvent en majorité que les obligations spéciales en matière de rapports imposées par les donateurs représentent un lourd fardeau. Les États Membres donateurs ont l'obligation envers leurs mandants de justifier leurs dépenses et de montrer des résultats; à leur tour, ils exigent une plus grande responsabilisation et l'établissement de rapports meilleurs et plus fréquents. L'établissement de rapports propres aux différents donateurs coûte cher; ils exigent du personnel, du temps et, parfois, la collecte manuelle de données si le progiciel de gestion intégré ne permet pas de produire des rapports financiers qui fournissent l'information requise. Il s'ensuit des coûts de transaction plus élevés qui, selon les donateurs, devraient être assumés par les organisations qui souhaiteraient pour leur part leur transférer au moins une partie de ces coûts. L'Inspecteur craint que si chaque donateur a un modèle de rapport différent, l'organisation mette l'accent sur le respect des modèles sans que les rapports soient nécessairement plus utiles.

95. La négociation d'un accord de partenariat avec un partenaire financier pour la contribution, y compris les aspects juridiques, relatifs aux rapports ou audits et autres, est un exercice complexe, et la tâche est encore plus ardue lorsqu'il faut adapter l'accord aux exigences de donateurs particuliers. La conception d'un modèle standard pour la présentation de rapports aux donateurs, qui satisfasse à la plupart des exigences des donateurs tout en étant assez souple pour être utilisé par différentes entités et adapté aux divers besoins de différents donateurs, représente un défi de taille.

96. Les organisations ont expliqué à l'Inspecteur que la capacité des pays de programme d'établir des rapports détaillés sur l'utilisation des fonds ne correspond pas toujours aux exigences des donateurs. De plus, les bureaux extérieurs des organisations ne sont pas toujours dotés du personnel possédant les qualités requises pour rédiger des rapports. La plupart des organisations ont dû améliorer la qualité et les délais de présentation des rapports aux donateurs: la FAO emploie des rédacteurs professionnels pour les rapports; le FNUAP a adopté le Système de surveillance de la présentation des rapports pour le suivi de ses soumissions, mais a délégué aux bureaux extérieurs le pouvoir de préparer les rapports et de les présenter aux donateurs; l'OIT a un système centralisé de surveillance pour la présentation de rapports aux donateurs qui lui permet de s'assurer que les bureaux extérieurs et les unités techniques présentent les rapports aux donateurs en temps opportun et selon les normes convenues.

97. L'UNICEF, le HCR et le PAM croient que le renforcement de la responsabilisation et des mécanismes d'établissement de rapports pourrait inciter les donateurs à délaissier la préaffectation des fonds et, à cet égard, un bon progiciel de gestion intégré est essentiel. Le HCR a su tirer profit de certaines exigences en matière de rapports qui l'ont amené à améliorer et à renforcer sa fonction d'établissement de rapports. Le PAM a lancé une enquête auprès des donateurs pour savoir comment ses rapports sont utilisés et comment ils pourraient être améliorés. Il recensera les exigences et indiquera aux donateurs ce qui peut être incorporé dans ses rapports types et à quel coût. Il en résultera un système de gestion de l'information et d'établissement de rapports amélioré.

98. Les examens effectués par certains grands donateurs ont servi de signal d'alarme à de nombreuses organisations et les ont encouragées à se livrer à une introspection minutieuse même si de tels examens ont pu être menés sous l'angle des priorités des donateurs plutôt que sous celui des priorités organisationnelles ou convenues au niveau intergouvernemental. La plupart des organisations ont utilisé les examens pour améliorer leurs procédures et leurs pratiques et ont fait des efforts pour accroître l'efficacité et l'efficacé.

99. Toutefois, l'Inspecteur partage l'avis des organismes des Nations Unies que même s'ils sont forcés à harmoniser leurs pratiques, leurs donateurs qui en sont des États Membres ne peuvent pas harmoniser les leurs. Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) est un réseau de dix-huit pays donateurs dont l'intérêt commun est d'évaluer l'efficacité organisationnelle des principales organisations multilatérales qu'ils financent¹⁹. Les membres du MOPAN se sont engagés à effectuer des évaluations conjointes, à partager l'information et à tirer parti de leur expérience respective en matière de suivi et d'évaluation. Cependant, bon nombre de ces donateurs effectuent leurs propres évaluations. Les organisations soumises à un examen qui s'ajoute aux mécanismes de surveillance établis convenus par leurs États Membres portent un lourd fardeau. La Commission européenne a effectué une analyse des quatre piliers²⁰, et le Département du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement et d'autres institutions introduisent actuellement de nouveaux processus, qui sont très semblables à ceux du MOPAN. Les enseignements tirés d'un examen ne sont pas pris en compte ailleurs; chacun veut y aller de sa propre vérification. Il semble que les résultats d'une évaluation particulière ne soient pas acceptés par l'ensemble de la communauté des donateurs. Afin de minimiser le fardeau administratif et de réduire les coûts de transaction, il faut chercher à en arriver à un régime commun d'établissement de rapports selon un modèle qui répondrait aux attentes des donateurs et engloberait les exigences essentielles quant au contenu, à la périodicité et à l'utilisation finale des fonds.

Optique des États Membres

100. Les donateurs acceptent les rapports annuels des organisations en ce qui concerne leurs contributions aux ressources de base; cependant, les exigences en matière de rapports pour les contributions à objet désigné ne peuvent pas être levées. À cet égard, la plupart des donateurs ont indiqué qu'ils acceptent le modèle de rapport des organismes des Nations Unies, mais ils ont tenu à souligner l'importance de la qualité des rapports et de leur disponibilité en temps utile. L'Inspecteur estime qu'il est significatif que certains donateurs considèrent les exigences d'établissement de rapports propres aux donateurs comme l'une des principales causes du manque d'efficacité des organismes des Nations Unies, pour qui elles représentent des coûts additionnels et un lourd fardeau, notamment pour les petits bureaux extérieurs aux capacités limitées, et soutiennent qu'ils devraient les maintenir à un minimum et s'entendre entre eux pour en arriver à des attentes communes. Un donateur a expliqué qu'en raison de ses propres réductions de personnel, dans la capitale et les missions, il cherchait des moyens de simplifier les demandes de rapports, car il doit avoir la capacité d'analyser l'information fournie.

101. Nous vivons à l'ère de l'information. Tout le monde en veut toujours plus; il faut apprendre à vivre avec et pouvoir fournir de l'information sur demande et sous la forme appropriée. Il est important que les organismes des Nations Unies fassent des efforts pour répondre rapidement aux demandes d'information. Parallèlement, si certaines demandes ne sont pas réalistes, il est raisonnable que les organisations les rejettent ou demandent des fonds additionnels pour pouvoir y répondre. De manière à alléger le fardeau administratif et à réduire les coûts de transaction, il faudrait chercher à établir un système normalisé ou harmonisé de rapport, à la condition de trouver un modèle qui réponde aux attentes des donateurs et englobe toutes les exigences essentielles pour ce qui est du contenu, de la périodicité, de l'utilisation finale des fonds, des processus de diligence raisonnable, etc.

¹⁹ Les membres du MOPAN sont: l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Irlande, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Norvège, la République de Corée, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et les États-Unis d'Amérique.

²⁰ La Commission européenne s'assure que l'organisation internationale applique, en matière de comptabilité, d'audit, de contrôle et de passation de marchés, des normes qui offrent des garanties équivalentes aux normes internationalement reconnues.

102. La plupart des donateurs ont affirmé qu'ils sont en faveur de la cohérence et des synergies au sein du système des Nations Unies et de mécanismes d'évaluation communs, comme le MOPAN; pourtant, en réalité, un certain nombre de donateurs effectuent leurs propres évaluations de la performance des organisations, sur lesquelles ils fondent leurs décisions de financement. Tous les donateurs défendent le principe de l'audit unique, avec réserves: qu'un organe de surveillance fiable et crédible effectue les audits; qu'il y ait clarté et transparence des résultats; qu'il y ait transmission des rapports d'audit aux donateurs. Les donateurs veulent renforcer les contrôles internes et externes des organisations et de leurs organes directeurs. Certains donateurs ont aussi proposé de combiner les ressources de base et les ressources autres que les ressources de base en un budget unique pour l'organisation et d'assurer une pleine reddition de comptes au conseil d'administration de même qu'une évaluation par ce dernier. Les organisations qui ont commencé à transmettre leurs rapports de surveillance aux donateurs ont fait observer qu'elles avaient constaté une diminution du nombre de questions posées par les donateurs depuis; une plus grande transparence peut désarmer les donateurs.

103. L'application de la recommandation ci-après pourrait contribuer à renforcer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

Recommandation 5

Afin d'alléger la charge liée à la présentation des rapports, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient engager un dialogue avec leurs donateurs respectifs pour convenir d'obligations communes en matière d'établissement de rapports qui simplifieraient le processus de rapport pour les organisations respectives et répondraient aux besoins d'information des donateurs.

V. Coordination

104. Les organisations qui n'ont pas de stratégie de mobilisation des ressources ou de fonction dédiée à la coordination de la mise en œuvre de la stratégie risquent d'investir beaucoup dans une interaction non concertée avec les donateurs sans peut-être obtenir grand-chose en échange. Même les organisations qui ont une stratégie/politique et une fonction établies ont dû se doter de lignes directrices de manière à définir la division du travail et mettre en place des procédures pour l'approbation des nouvelles initiatives de manière à prévenir le travail en indépendant. La plupart des organisations ont un réseau de chargés de liaison pour s'assurer que différentes parties de l'organisation n'envoient pas de messages différents aux mêmes donateurs, et des lignes directrices quant à savoir avec quels donateurs traiter au niveau local plutôt qu'à celui du siège.

105. La plupart des donateurs ont un modèle mixte selon lequel une part importante de leurs contributions fait l'objet de décisions et d'un contrôle au niveau central tandis que le reste est décentralisé vers le terrain. En conséquence, les entités ont opté pour une plus grande mobilisation des ressources sur le terrain. Cela coûte plus cher à l'organisation puisqu'il lui faut donner les moyens et les pouvoirs nécessaires aux bureaux extérieurs aux niveaux national et régional. Étant donné que la capacité de lever des fonds est devenue une compétence essentielle sur le terrain, il faut assurer une meilleure formation professionnelle du personnel sur le terrain en mobilisation des ressources, y compris une formation propre aux pays «Unis dans l'action», compte tenu de leur contexte.

106. Pour certains, la concurrence entre les organisations semble être une préoccupation plus grave en théorie qu'en pratique. D'autres la considèrent comme une réalité et la trouvent même saine, puisqu'elle force chacun à voir sa valeur ajoutée, à mieux cibler ses activités et à montrer son efficacité.

107. L'Inspecteur a voulu étudier le rôle du coordonnateur résident dans la mobilisation des ressources pour les équipes de pays des Nations Unies. À cette fin, il a interrogé des représentants des organisations à leur siège, mené une enquête auprès des coordonnateurs résidents et, dans le cadre d'une étude de cas, interrogé l'équipe de pays et des représentants d'États Membres donateurs au Mozambique. Certaines organisations sont d'avis qu'il pourrait y avoir un conflit d'intérêts et qu'il n'y a pas de cloisonnement des fonctions entre les rôles de coordonnateur résident et de représentant résident du PNUD. Selon elles, les fonctions des coordonnateurs résidents sont tellement complexes qu'il faudrait être surhumain pour les accomplir. Il faut bien sûr qu'il y ait un élément de coordination, mais les organisations estiment que tous les coordonnateurs résidents ne peuvent pas être des spécialistes de toutes les matières et représenter toutes les organisations sur un pied d'égalité. Qui plus est, les coordonnateurs résidents sont censés être des collecteurs de fonds, un rôle qui ne convient pas naturellement à tous, de sorte que la performance n'est pas garantie; cependant, la formation peut pallier ce problème. Les coordonnateurs résidents sont appelés à coordonner, mais ils ne peuvent pas forcer les unités à produire de sorte qu'en leur qualité de principaux agents de financement, ils n'ont pas le pouvoir de promettre des résultats aux donateurs.

108. L'enquête auprès des coordonnateurs résidents a été réalisée dans le cadre de l'enquête menée pour l'examen par le CCI de la «Procédure de sélection et de nomination des coordonnateurs résidents des Nations Unies, y compris leur préparation, leur formation et l'appui fourni à leur activité» (JIU/REP/2013/3). Sur les 126 coordonnateurs résidents qui ont été invités à participer à l'enquête, 77 ont rempli la partie concernant l'examen de la mobilisation des ressources.

109. De l'avis de 80,6 % des coordonnateurs résidents, lorsqu'ils s'acquittent de leurs fonctions dans la pratique, le fait qu'ils soient à la fois représentants résidents du PNUD et coordonnateurs résidents des Nations Unies n'entre pas en conflit avec leurs efforts de mobilisation des ressources pour les équipes de pays; 76,6 % d'entre eux se sentent chargés par les équipes de pays d'entreprendre la mobilisation des ressources en leur nom²¹. Bien que 87 % des coordonnateurs résidents aient indiqué qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour mobiliser les ressources pour les équipes de pays, 48,1 % seulement conviennent qu'ils n'ont pas besoin de formation spéciale pour la mobilisation des ressources afin de s'acquitter de leurs fonctions.

110. Les obstacles et défis importants suivants concernant les efforts de mobilisation des ressources pour les équipes de pays ont été mentionnés par les coordonnateurs résidents qui ont pris part à l'enquête:

- Comportement des donateurs: changement de la situation financière des donateurs/crise économique mondiale; diminution de l'intérêt et des ressources pour certains pays; réduction du nombre de donateurs dans un pays; changement dans les priorités des donateurs; hésitation des donateurs à verser des contributions à des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires et préférence pour les relations bilatérales; préaffectation des fonds;
- Concurrence entre les organismes des Nations Unies: pas de délimitation claire des mandats; dépendance à l'égard du bureau du coordonnateur résident pour une «juste» distribution des fonds préaffectés; manque de directives du siège des différentes institutions pour une mobilisation conjointe des ressources au sein des équipes de pays et fait que les représentants dans les pays ne soient pas responsables de la mobilisation conjointe des ressources; manque de flexibilité de la part des représentants des organismes des Nations Unies; préférence pour les relations bilatérales; manque d'échange d'information entre les organismes et entre les organismes et le coordonnateur résident; établissement de contacts par certains avec les plus hauts niveaux du gouvernement hôte ou des principaux donateurs, ce qui ferme la porte pour d'autres;
- Harmonisation des processus et procédures: structure et montants différents de frais généraux; absence d'un plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), de programmes conjoints ou d'une stratégie conjointe de mobilisation des ressources; différents mécanismes de gestion des ressources dans différents organismes;
- Conflits d'intérêts: besoin de mobiliser les ressources autres que les ressources de base pour le PNUD par opposition au PNUAD; impression que le PNUD préfère que les coordonnateurs résidents/représentants résidents mobilisent les ressources pour le PNUD; rôle d'arbitre du coordonnateur résident pouvant être perçu comme étant compromis si la décision est favorable au PNUD, même si la preuve appuie une telle décision;
- Capacité: manque de personnel interorganisations qualifié et de soutien professionnel pour les coordonnateurs résidents aux fins de la mobilisation des ressources; absence de systèmes centraux d'information pour attester de la performance.

²¹ L'Inspecteur note que 54 coordonnateurs résidents ont travaillé pour le PNUD avant d'occuper ce poste.

Étude du cas du Mozambique

Le Mozambique a été choisi parce qu'il s'agit d'un pays «Uni dans l'action»; en conséquence, il devrait y avoir coordination de la mobilisation des ressources entre les organismes et entre les donateurs. C'est un pays où la mobilisation des ressources pose des difficultés puisqu'il ne s'agit pas d'une région qui sort d'un conflit ou aux prises avec une crise humanitaire et ce n'est pas un pays à revenu intermédiaire.

Il y a 22 organismes qui exécutent des programmes dans le cadre du PNUAD pour le Mozambique, qui s'articule autour de trois piliers et de huit résultats. Un plan de gestion des Nations Unies est un plan opérationnel pour la mise en œuvre du PNUAD; il inclut une stratégie de mobilisation des ressources. Le cadre budgétaire commun est un outil qui montre, sur une base annuelle, les ressources nécessaires par opposition aux ressources disponibles pour chaque activité prévue par le PNUAD. Les ressources financières requises pour mettre en œuvre le plan d'action du PNUAD pour 2012-2015 étaient évaluées à 722 millions de dollars. À en juger par le taux d'exécution (120 millions de dollars en 2009 à 140 millions de dollars en 2011), le plan d'action est plus ambitieux que ce que les organismes seraient en mesure d'offrir.

À l'appui du PNUAD figure le groupe des résultats des activités de développement du PNUAD avec des coresponsables représentant deux organisations différentes chargées de l'ensemble des activités liées à chaque pilier et responsables du maintien des contacts pour la mobilisation des ressources, ainsi que de l'exploration des possibilités. Le coordonnateur résident joue un rôle proactif et le groupe des résultats du plan-cadre, un rôle réactif. Le Fonds du programme «Unis dans l'action» permet aux donateurs d'appuyer les résultats du PNUAD au moyen d'un financement pluriannuel non affecté ou assorti de conditions souples d'affectation. Les donateurs sont passés d'un financement commun à un financement direct des programmes. L'équipe de pays des Nations Unies a décidé que dans la mesure où il y a cohérence dans la mise en œuvre et un effort commun, peu importe la façon dont se fait le financement.

Les membres de l'équipe de pays ont une tâche difficile: satisfaire à la fois les attentes de l'équipe de pays et du siège pour ce qui est de la performance. Chaque organisme au Mozambique se considère partie intégrante de l'initiative «Une ONU», mais, au siège, les unités sont bien précisément des unités organisationnelles. Par exemple, tous les membres de l'équipe de pays conviennent que le cadre budgétaire commun est un outil utile, puisqu'il fait ressortir les lacunes dans les ressources. Cependant, il y a un manque de synergie entre les outils et les cycles de programmation et budgétaires des organismes. La terminologie utilisée n'est pas la même; les préoccupations tiennent à ce que les données du cadre budgétaire commun ne sont pas comparables (ainsi, ce qui est considéré comme des ressources de base pour un organisme pourraient ne pas en être pour un autre, ou un organisme pourrait inclure les salaires du personnel, contrairement à un autre). **L'Inspecteur est convaincu que ce problème ne peut être réglé qu'au niveau du CCS et que sa résolution contribuera à l'efficacité du cadre comme outil de programmation conjointe, de mobilisation des ressources et de surveillance de la mise en œuvre du Plan d'aide au développement des Nations Unies.**

Il y a des différences quant à ce que les sièges des organismes attendent de leurs bureaux de pays et quant à ce que les bureaux de pays peuvent faire dans le contexte de l'initiative «Unis dans l'action» compte tenu du code de conduite convenu. Le code de conduite convenu par l'équipe de pays est très apprécié, car il clarifie le travail de chacun. Tous les organismes se sentent appuyés par le coordonnateur résident dans leurs efforts de mobilisation des ressources. Bien qu'il n'y ait pas de réelle concurrence pour les ressources, les «grands» organismes auraient tendance à négliger les «petits» organismes. Les petits bureaux de pays ne disposent pas de ressources suffisantes pour participer à

toutes les activités. Les «grands» organismes ont fait ressortir la nécessité pour les «petits» organismes de se concentrer sur leurs points forts et de conclure des partenariats avec eux. À leur avis, la concentration sur de nombreuses activités avec peu de ressources ne donnera pas de résultats.

Les nouveaux donateurs non traditionnels au Mozambique sont les pays BRICS, surtout dans le cadre de la coopération Sud-Sud, la Turquie, la Chine et la République de Corée. Pour ce qui est de la diversification par l'entremise du secteur privé (principalement les industries extractives), l'équipe de pays a préparé un document de politique générale dans lequel elle a décidé de défendre sa position de partenaire neutre et de ne pas s'impliquer, si ce n'est pour conseiller les entreprises des industries extractives sur la façon de dépenser leur argent. L'équipe de pays a aussi constaté qu'au sein de nombreux organismes, les partenariats font l'objet de décisions au niveau du siège et sont fortement réglementés et a conclu qu'il y avait peu de place pour la coordination au niveau local.

Optique des États Membres

111. L'Inspecteur a constaté que les États Membres donateurs s'inquiétaient du chevauchement des mandats de certains organismes et que des organismes entreprenaient des activités similaires sans qu'il semble y avoir de coordination entre eux. Les donateurs ont également souligné que tout chevauchement ne devrait pas nuire à l'exécution sur le terrain. Lorsqu'il y a chevauchement, les donateurs ont tendance à aller vers les organisations jouissant d'un avantage comparatif dans un secteur donné. Ils font valoir la nécessité de concentrer l'attention sur les spécificités de l'organisation. Certains ont indiqué qu'ils fonderaient leurs décisions en matière de financement sur les examens de la reddition de comptes effectués par de grands donateurs (p. ex., l'examen de l'aide multilatérale par le Ministère du développement international du Royaume-Uni) et des organismes indépendants, comme le MOPAN, selon des critères de qualité, d'efficacité et d'efficience.

112. Les donateurs ont en outre indiqué que toute réforme du système des Nations Unies pour le développement devrait viser à éliminer «l'usurpation de mandats» entre organisations et à renforcer les efforts qui sous-tendent l'initiative «Unis dans l'action». Les organes directeurs des organisations ont le devoir d'éviter les chevauchements entre différentes organisations et de plaider en faveur d'une vision claire des responsabilités et de la collaboration lorsque les mandats sont similaires. Les donateurs ont fait observer que le processus d'examen quadriennal complet peut jouer un rôle utile à cet égard. De l'avis de l'Inspecteur, le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) semble être le mieux placé pour entreprendre un exercice visant à clarifier les mandats et les secteurs d'opération des organismes, notamment pour dresser un tableau plus exact des compétences des organismes et des capacités des secteurs de service.

113. L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à prendre des mesures pour recenser et renforcer les procédures et les pratiques aux fins d'une coordination efficace des pratiques de mobilisation des ressources au sein des organismes et entre eux.

VI. Enseignements tirés et bonnes pratiques

114. Conscient qu'il n'y a pas de solution miracle quand il y va de la mobilisation des ressources, l'Inspecteur a voulu savoir quels étaient les enseignements tirés et les bonnes pratiques utilisées par différentes organisations. Aucun organisation n'analyse formellement ni ne recueille les enseignements tirés; les entités ayant réussi à attirer des ressources importantes lui ont fait part des enseignements tirés et des bonnes pratiques suivantes:

- Comprendre l'importance de la mobilisation des ressources dans un environnement caractérisé par la concurrence, des demandes croissantes et des ressources en diminution;
- Avoir un bon énoncé de la mission et exposer clairement les objectifs stratégiques; il incombe à l'organisation de faire mieux connaître et comprendre son mandat par l'activisme, l'engagement du chef de secrétariat et l'engagement avec d'autres partenaires;
- Explorer, identifier et exploiter constamment les possibilités; les chefs de secrétariat doivent montrer l'exemple et éviter de laisser la mobilisation des ressources aux seules équipes qui en sont responsables; chercher à savoir où les décisions sont prises et traiter avec ce niveau dans la structure organisationnelle du donateur; nouer et entretenir des relations avec les véritables décideurs et influenceurs;
- Maintenir la relation avec le donateur; une bonne intendance est un facteur clé; il est tout aussi important que la relation soit personnelle et à un haut niveau;
- Décomposer le terme «donateur» dans le cas des États Membres (différents ministères, départements et unités techniques) et comprendre les facteurs qui influent sur leur comportement et leur conduite concernant la mobilisation des ressources (auditeurs, lobbys, lobbyistes, programme d'action sur l'efficacité de l'aide, pressions des parlementaires, société civile, ONG, médias, l'effet «CNN», activisme des médias sociaux, etc.);
- Adapter le jargon et les produits mis au point pour les donateurs gouvernementaux afin que le message soit intelligible pour le monde extérieur lorsqu'il s'agit de traiter avec des donateurs non gouvernementaux; les rendre accessibles et transmettre les messages de l'organisation de manière à ce qu'ils soient utiles;
- Reconnaître que les donateurs insistent sur une transparence et une responsabilisation plus grandes et sur l'efficacité et l'efficacités dans l'utilisation des ressources tout en réclamant visibilité et reconnaissance;
- Reconnaître que des exigences accrues en matière de rapports et des restrictions accrues quant à l'utilisation des ressources sont monnaie courante; il est essentiel de recueillir et d'organiser l'information et les données de manière à pouvoir satisfaire rapidement aux exigences;
- Faire preuve de la performance d'abord et faire ensuite la promotion de l'organisation: la performance, l'efficacité et l'efficacités sont des éléments clés; les donateurs recherchent les organisations qui ont fait leurs preuves;
- Améliorer la façon dont les résultats sont mesurés et dont il en est fait rapport; une organisation peut avoir de bons résultats, mais, si elle ne peut pas les présenter avec clarté aux donateurs, son message ne leur parviendra pas;

- Apprendre à promouvoir l'organisation; montrer qu'elle représente un bon investissement, est rentable, fait un bon travail et ce, grâce à sa prestation, à la responsabilisation, à une surveillance accrue, à une expansion des opérations sur le terrain et à une diminution des coûts pour le siège;
- Fournir une information exacte en temps opportun; les donateurs ne veulent pas avoir de surprise; il est préférable qu'ils soient mis au courant de soupçons ou d'allégations par l'organisation que par les médias ou toute autre tierce partie.

115. L'Inspecteur encourage les organisations participantes à organiser des communautés de pratique, des tribunes similaires ou des réseaux informels offrant aux spécialistes de la mobilisation des ressources l'occasion de partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques de même que les politiques qui donnent les résultats les plus souhaitables.

VII. Incidence de la crise économique mondiale

116. Vu le moment choisi pour l'étude, l'Inspecteur s'interrogeait vivement sur les effets de la crise économique mondiale sur la mobilisation des ressources. Le PNUD a signalé qu'il s'était attendu à ce que la crise ait des effets, mais pas à ce qu'elle se prolonge en Europe où se trouvent ses principaux donateurs. Les donateurs traditionnels ont réduit leur aide financière plus rapidement que les donateurs non traditionnels ont augmenté la leur. Le PAM considère la crise comme une période d'occasions ratées. Son financement est demeuré stable au cours des cinq dernières années, mais il est plus élevé qu'il ne l'a été les cinq années précédentes; nul ne sait ce qu'il en aurait été autrement.

117. La crise économique initiale a aidé la FAO à attirer l'attention sur la sécurité alimentaire, mais des effets tardifs se font maintenant sentir. Cinquante pour cent des ressources qu'elle reçoit sont destinées aux situations d'urgence, et il y a des pics selon les urgences qui se produisent une année donnée. L'Inspecteur a noté que les interventions d'urgence ont démontré la capacité des principaux donateurs à se mobiliser rapidement et à mettre de côté des sommes considérables pour les urgences, année après année.

118. L'UNICEF était d'avis que la crise n'a pas eu une grande incidence sur ses ressources, mais elle s'attend à ce que les donateurs deviennent encore plus exigeants pour ce qui est des résultats attendus, car les fonds des donateurs se font plus rares. Toutefois, de son point de vue, chaque organisation devrait être prête à montrer des résultats.

119. L'exercice biennal 2010-2011 s'est avéré difficile pour l'OMS, les ressources réelles ayant été bien inférieures au budget. La situation s'est améliorée par la suite, mais un certain nombre de donateurs clés n'ont quand même pas pu, parce que la crise avait ébranlé l'économie de leur pays, verser les sommes qu'ils avaient cru au départ pouvoir verser.

120. De l'avis de l'Inspecteur, le principal impact de la crise économique mondiale du point de vue des donateurs semble avoir été l'importance encore plus grande accordée à la performance de chaque organisation dans l'exécution des programmes et la gestion des opérations, y compris une utilisation efficace et efficiente des dépenses de personnel et autres. C'est là le résultat d'un examen plus rigoureux et, dans certains cas, d'une réduction des budgets d'aide, et de l'attention accrue accordée à la responsabilisation, à la transparence et à l'efficacité de l'aide dans leurs propres pays.

VIII. Aller de l'avant

121. Il conviendrait d'étudier plus à fond les répercussions sur la mobilisation des ressources de la façon dont les dépenses d'appui aux programmes sont calculées, administrées et utilisées. La résolution 67/226 de l'Assemblée générale fait ressortir l'importance de la question. L'accent est mis sur le recouvrement intégral des dépenses et la détermination des frais d'administration réels, y compris la méthode de calcul, la nécessité d'éviter le problème du parasitisme et de l'interfinancement, et l'examen de toute la gamme des options, dont la possibilité qu'une partie des frais d'administration et des dépenses d'appui soit absorbée par le projet.

122. L'augmentation des contributions volontaires mène aussi à une augmentation des effectifs qui se traduit par une augmentation des passifs éventuels à long terme pour l'organisation découlant des dépenses de personnel, comme les jours de congé accumulés, l'assurance médicale et les contributions au régime de pension. De l'avis de l'Inspecteur, cet aspect n'est pas souvent examiné d'assez près dans les discussions sur la mobilisation des ressources.

123. Les négociations sur le programme de développement pour l'après-2015 et la formulation d'«objectifs de développement durable» devraient, de l'avis de l'Inspecteur, avoir une incidence positive sur l'énergisation de la mobilisation des ressources. L'engagement qui a été pris par de nombreux donateurs traditionnels de consacrer 0,7 % de leur revenu national brut à l'aide publique au développement d'ici à 2015 (résolution 67/226 de l'Assemblée générale, par. 30) devraient vraisemblablement avoir une incidence positive sur la mobilisation des ressources.

124. L'évolution rapide des politiques et pratiques liées à la responsabilité sociale des entreprises ouvre la voie à une augmentation des contributions du secteur privé. En outre, les possibilités et les défis de la collecte numérique de fonds et de la collecte de fonds à l'ère numérique n'ont pas été explorés (p. ex., les publicités télévisées, l'utilisation des sites Web des réseaux sociaux et les sites Web des organisations elles-mêmes: «Faites un don»).

Annexe I

Stratégie/politique et structure de mobilisation des ressources

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
AIEA	L'AIEA n'a pas de stratégie, mais elle a une politique et des lignes directrices, lesquelles n'ont pas été mises à jour. Le cadre pour le lancement et la gestion de partenariats de l'AIEA avec des particuliers et des organisations autres que des organisations des États Membres et intergouvernementales, ainsi que pour la mobilisation des ressources en général, est défini dans deux documents: a) la politique de partenariat et de mobilisation de ressources et b) les lignes directrices pour le partenariat et la mobilisation des ressources, qui ont été approuvés par le directeur général le 24 juin 2009. La politique et les lignes directrices portent principalement sur les partenariats et les contributions volontaires extrabudgétaires en espèces et en nature.	Dans la politique, il est prévu que le rôle de coordination et de soutien pour les activités de mobilisation des ressources sera confié à un coordonnateur du partenariat et de la mobilisation des ressources relevant du directeur général adjoint chargé de la gestion. En outre, les gestionnaires des divisions et départements ont été identifiés comme le principal moteur des activités opérationnelles de mobilisation des ressources au sein de l'Agence. Ils devaient coordonner leur travail et partager l'information avec le coordonnateur du partenariat et de la mobilisation des ressources à qui devait être confiée la préparation d'une stratégie globale de mobilisation des ressources. En avril 2013, personne n'avait été embauché pour le poste de coordonnateur du partenariat et de la mobilisation des ressources et une stratégie unifiée n'avait pas été arrêtée. Les efforts de mobilisation des ressources se poursuivent par l'intermédiaire des gestionnaires des divisions et départements.	
CCI	Une stratégie de mobilisation des ressources et une politique interne de levée de fonds seront bientôt soumises à l'approbation de la haute direction.	Les accords du volet 1 (fonds non préaffectés et affectés d'une manière non contraignante) sont gérés par les Relations extérieures; les activités liées à la levée de fonds et aux rapports pour des projets et des programmes spécifiques (volet 2) sont menées au niveau de la division ou de la section.	La mobilisation des ressources relève du directeur exécutif, du directeur exécutif adjoint et du chef de la Planification stratégique. L'agent des relations extérieures est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie. Il n'y a pas de bureaux extérieurs ou de structures séparées pour les relations avec les gouvernements, le secteur privé, etc. La sollicitation auprès des donateurs est axée sur les projets. Il n'y a pas de

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
			ligne budgétaire distincte pour la mobilisation des ressources; au cours des trois derniers exercices biennaux, un P-4 et un GS y ont été affectés à temps partiel.
CNUCED	La stratégie de mobilisation des ressources est en voie de discussion.		Le Service de coopération technique est responsable des négociations relatives aux contributions volontaires qui sont versées annuellement à la CNUCED dans son ensemble. Toutes les autres contributions volontaires font l'objet de discussions entre les divisions du secrétariat et les donateurs individuels, auxquelles le Service de coopération technique participe peu. Trois postes (D-1, P-5, P-3) sont partiellement dédiés à la mobilisation des ressources.
FAO	La stratégie de mobilisation et de gestion des ressources a été approuvée par le Conseil de la FAO en 2011, à sa 143 ^e session. La stratégie sera mise à jour durant l'exercice biennal 2014-2015 lors de la mise en œuvre du Cadre stratégique révisé.	Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation; les bureaux régionaux et de pays élaborent leurs propres stratégies en s'inspirant de celle de l'organisation. La mobilisation des ressources est centralisée pour les initiatives mondiales, mais décentralisée aux niveaux régional et national. Dans le Cadre stratégique révisé de la FAO, la stratégie de mobilisation et de gestion des ressources est mise en œuvre conformément à l'objectif fonctionnel 8 sur les activités de diffusion qui englobe les partenariats, y compris avec le secteur privé et des organisations de la société civile, la coopération Sud-Sud, ainsi que le renforcement des capacités et la communication.	La mobilisation des ressources pour l'organisation incombe au Département de la coopération technique. Au sein du département, la Division des urgences et de la réhabilitation est responsable de toutes les activités dans les situations de crise humanitaire, la Division de la coopération Sud-Sud et de la mobilisation des ressources dirige la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources de l'organisation et l'Unité de coopération technique s'occupe du Programme de coopération technique et est alimentée par les quotes-parts. Le Bureau des communications, des partenariats et des activités de plaidoyer s'occupe du secteur privé, de la société civile, des établissements d'enseignement et de recherche, ainsi que des coopératives et

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
			des organisations de producteurs. Le Département de la coopération technique agit en collaboration avec le Bureau de la stratégie, de la planification et de la gestion des ressources.
FNUAP	La Stratégie de mobilisation des ressources du FNUAP, approuvée par le Comité exécutif en 2009, correspond au Plan stratégique, qui a été approuvé par le Conseil d'administration pour 2008-2011 et prolongé jusqu'en 2013. La stratégie a été mise à jour en 2012 pour mettre particulièrement l'accent sur les partenariats, notamment avec les nouveaux donateurs (de pays du groupe BRICS et du secteur privé) et en ce qui concerne le financement de programmes conjoints.	Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation; les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont leurs propres stratégies fondées sur celle de l'organisation.	Le Service de la mobilisation des ressources fait partie de la Division de l'information et des relations extérieures. Le Service dirige les efforts de mobilisation des ressources à l'échelle de l'organisation et œuvre au renforcement de l'engagement du secteur privé au niveau mondial. Les bureaux de pays du FNUAP jouissent de pouvoirs décentralisés à l'égard des questions liées à l'exécution des programmes de pays et à la mobilisation des ressources. Ils évaluent les besoins des programmes de pays et ciblent les donateurs qui pourraient verser d'éventuelles contributions à objet désigné. Ils ont le pouvoir de signer les accords types; tout écart à la norme doit être approuvé par le siège.
HCR	Les documents de stratégie/politique du HCR incluent la Stratégie de financement (2010) et le Guide pratique de la collecte de fonds (2010). La stratégie de collecte de fonds dans le secteur privé vise à renforcer l'infrastructure de la levée de fonds dans le secteur privé, à accroître la sophistication et la diversité des programmes de dons individuels et à obtenir un plus grand nombre de contributions pluriannuelles en espèces d'entreprises, de fondations et de clients privés très fortunés. Le Service des relations avec les donateurs et de la	Le HCR a adopté une approche organisationnelle de la levée de fonds: des représentants et d'autres membres du personnel des bureaux extérieurs ont une responsabilité à l'égard de la levée de fonds. Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation; les bureaux régionaux et de pays ont leurs propres stratégies fondées sur la stratégie de l'organisation. L'un des éléments de la stratégie consiste à offrir une formation, un soutien et des conseils supplémentaires aux bureaux régionaux et de pays afin	Le SRDMM et le PSFR relèvent de la Division des relations extérieures et font rapport au directeur de la division qui fait rapport au Haut-Commissaire adjoint. Le SRDMM s'occupe des fonds de financement commun des donateurs gouvernementaux et des Nations Unies, des fonds d'affectation spéciale pluripartitaires, etc. En reconnaissance de l'importance et de la complexité des institutions de l'Union européenne comme donateurs, le SRDMM Bruxelles a été créé à titre d'unité dédiée à la

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
	<p>mobilisation des ressources (SRDMMR) a élaboré le plan de travail du HCR pour la levée de fonds 2011-2015 (la stratégie 2011-2015), qui a été examiné avec le directeur de la Division des relations extérieures, les directeurs des bureaux régionaux et la haute direction. Un résumé en a été présenté aux membres du Comité exécutif. La stratégie 2011-2015 inclut</p> <p>a) le plaidoyer de haut niveau dans les pays donateurs; b) des plans d'action adaptés à chaque région pour les donateurs émergents ou nouveaux; c) une formation, un soutien et des conseils supplémentaires pour les bureaux régionaux et de pays afin qu'ils puissent améliorer leur capacité de lever des fonds localement accessibles; d) l'accès à des lignes de financement pour la transition et le développement; e) l'augmentation des fonds collectés au niveau du secteur privé. En s'appuyant sur ces cinq piliers, il faudra a) renforcer la capacité de communication et de gestion du HCR, b) renforcer son infrastructure (systèmes, outils et ressources humaines), en accroissant les efforts de plaidoyer dans les capitales des grands donateurs, c) élargir son réseau et l'appui sur le terrain en matière de levée de fonds. Les éléments de la stratégie font l'objet d'améliorations constantes, comme les stratégies individuelles pour les gouvernements donateurs (2013), la Stratégie conjointe de mobilisation des ressources 2012-2014 pour l'Initiative pour des solutions transitoires et la stratégie de l'Union européenne.</p>	<p>d'améliorer leur capacité de lever des fonds localement accessibles. La Section du financement humanitaire et de l'appui au terrain du SRDMMR, de concert avec le SRDMMR Bruxelles et le Service de collecte de fonds dans le secteur privé (PSFR), organise plusieurs ateliers de formation régionaux sur la collecte de fonds sur le terrain. Ces activités encouragent l'élaboration de stratégies de collecte de fonds nationales ou régionales auxquelles elles servent souvent de base.</p>	<p>mobilisation des ressources de toutes les institutions de l'Union européenne. Le SRDMMR Bruxelles relève du directeur du Bureau régional pour l'Europe. Le PSFR recueille des fonds auprès de particuliers, d'entreprises et de fondations. Il appuie les opérations de levée de fonds dans 20 pays de l'Asie, de l'Amérique, de l'Europe et du Moyen-Orient par l'entremise d'un réseau d'associations nationales et de professionnels dans des bureaux de Londres, Genève, Bangkok, Rome et Washington, D.C.</p>

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
OACI	L'OACI n'a pas de stratégie/politique de mobilisation des ressources approuvée.	Des ressources extrabudgétaires dans le domaine de la sûreté de l'aviation, de la sécurité et de la protection de l'environnement ont été sollicitées par le biais de lettres aux États, de mémorandums du Président ou du Secrétaire général et de notes de travail (comités, Conseil, Assemblée). Des accords/subventions individuels sont négociés avec les États et/ou les organisations.	
OIT	Le Cadre stratégique pour 2010-2015 de l'OIT, Faire du travail décent une réalité, renferme des directives sur la mobilisation des ressources, et la Stratégie en matière de coopération technique englobe la stratégie de mobilisation des ressources. Le Conseil d'administration de l'OIT a adopté les textes en question en 2009. Une nouvelle Stratégie en matière de coopération technique sera présentée au Conseil d'administration en octobre 2014. La stratégie/politique a été mise à jour à l'aide des perspectives régionales en matière de coopération technique: la région de l'Afrique, document adopté par le Conseil d'administration en mars 2012, l'Asie et le Pacifique, document adopté par le Conseil d'administration en mars 2013.	Les bureaux régionaux ont élaboré des stratégies de mobilisation des ressources fondées sur le Cadre stratégique de l'OIT et sur la Stratégie en matière de coopération technique. Des cibles et des stratégies précises concernant les ressources sont élaborées pour chaque résultat global de l'OIT. De plus, il y a des politiques et des procédures concernant: <ul style="list-style-type: none"> • Les partenariats public-privé (voir l'avis du directeur général du 14 juillet 2009, IGDS n° 81 (version 1) et la Procédure du Bureau du 14 juillet 2009, IGDS n° 83 (version 1); • La coopération Sud-Sud et triangulaire (la stratégie en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire a été approuvée par le Conseil d'administration de l'OIT en 2012). 	La mobilisation des ressources est une responsabilité partagée, une fonction de coordination centrale ayant été confiée à une unité pour les relations avec les donateurs et les partenaires au sein du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs. Les bureaux régionaux comptent des agents ayant les mêmes responsabilités pour leurs régions. La mobilisation des ressources fait partie de la description de travail des directeurs et des chefs de bureaux extérieurs chargés de grands programmes techniques. Les structures relatives aux relations avec le gouvernement, le secteur privé, les fondations/la société civile, notamment, sont combinées, mais, à l'intérieur de celles-ci, les équipes se spécialisent en fonction de différentes catégories de donateurs.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
OMI	Une nouvelle stratégie est en voie d'élaboration. Une stratégie pour les activités de coopération technique dans le cadre du Programme intégré de coopération technique a été approuvée en 2007.	Selon le Programme intégré de coopération technique, la mobilisation des ressources est centralisée au niveau du siège, mais les États Membres et les ONG sont appelés à participer au processus de mobilisation des ressources.	De nouvelles fonctions de mobilisation des ressources devraient être attribuées lorsque la stratégie de mobilisation des ressources aura été adoptée.
OMM	La Stratégie de mobilisation des ressources approuvée en 2012 par le Conseil exécutif de l'OMM à sa 64 ^e session couvre la période 2012-2015.	La stratégie a été adoptée à l'échelle de l'organisation; la mobilisation des ressources est centralisée au niveau du siège.	Le Bureau de la mobilisation des ressources et des partenariats pour le développement au siège abrite l'Unité de la coordination des projets, qui relève du directeur du Département du développement et des activités régionales.
OMPI	L'OMPI n'a pas de stratégie. Une ébauche de stratégie en matière de partenariat et de mobilisation des ressources datant de 2009 est actuellement en voie de révision. Dans la structure globale de financement des activités de l'OMPI, les contributions volontaires et la mobilisation des ressources représentent une très petite source de financement.	S/O	La Section des organisations intergouvernementales et des partenariats du Département des relations extérieures exerce la fonction de coordination au sein de l'OMPI pour ce qui est des questions de mobilisation des ressources. Le rôle de la section est de veiller au partage de l'information, à la prestation de services de soutien et à la coordination. Les partenariats et la mobilisation des ressources avec le secteur privé sont coordonnés par la section et s'effectuent en fonction des projets. La section relève du directeur exécutif du Département des relations extérieures et du sous-directeur général du Secteur des questions mondiales. Les ressources budgétaires globales de la Section des organisations intergouvernementales et des partenariats pour l'exercice biennal 2010-2011 s'élevaient à 403 000 \$.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
OMS	<p>Dans le cadre du processus de réforme de l'OMS entrepris en 2011, un groupe de travail interne sur le financement et la levée de fonds a été créé. Celui-ci a dit croire qu'il faut à l'OMS a) une nouvelle stratégie globale de mobilisation des ressources, b) un élargissement de la base de financement, c) un cadre de financement révisé, d) une nouvelle stratégie et un nouveau cadre de communication. Le Groupe de travail sur les stratégies de mobilisation et de gestion des ressources a été mis sur pied en 2012 pour conseiller le directeur général et le Groupe de la politique mondiale sur la mobilisation des ressources.</p> <p>Il y aura une approche en trois phases: approbation du budget-programme, dialogue sur le financement et approche coordonnée de la mobilisation des ressources. La stratégie sera alignée sur les résultats du dialogue sur le financement. Le plan d'action pour la mobilisation des ressources unira les trois niveaux de l'organisation autour d'un programme commun de mobilisation des ressources sous la direction du directeur général et des directeurs régionaux. Le plan sera élaboré avec la participation de tous les niveaux de l'Organisation et sera fondé sur des informations précises quant aux préférences des donateurs, les rôles et responsabilités étant clairement définis.</p>	<p>À partir de l'examen en cours des stratégies et des plans d'action existants pour la mobilisation des ressources, et sous la direction conjointe des hauts fonctionnaires de toute l'Organisation, la structure décentralisée actuelle fera appel à des réseaux techniques horizontaux qui seront utilisés comme point d'appui pour définir clairement un cycle de mobilisation et de coordination des ressources.</p>	<p>Le Département de la planification, de la coordination des ressources et du suivi des résultats (PRP), au sein de l'Administration, est responsable de la fonction globale de mobilisation des ressources. Il y a des agents de liaison chargés de la mobilisation des ressources dans chaque bureau régional. Les groupes et certaines unités techniques ont aussi du personnel affecté à la mobilisation des ressources. Le PRP dirige la mobilisation des ressources concernant les gouvernements. L'Unité des orientations politiques et stratégiques, du groupe du Bureau du Directeur général, est responsable de l'engagement de l'OMS avec des intervenants non étatiques et, dans le cadre de ses responsabilités, effectue les évaluations de la diligence requise des entités et fondations du secteur privé. L'autorisation de l'Unité des orientations politiques et stratégiques, du Département juridique, du PRP et des Comptes est requise avant l'acceptation de contributions du secteur privé. La mobilisation des ressources concernant, par exemple, les fonds d'affectation spéciale multidonateurs et d'autres mécanismes des Nations Unies est appuyée par des experts du Bureau du Directeur général. Les fonctionnaires du Service de la mobilisation des ressources relèvent du directeur du PRP.</p>

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
OMT	Il n'existe pas de stratégie. En 2010, le nouveau Secrétaire général a créé le Programme des relations avec les institutions et les entreprises ayant pour mandat la mobilisation des ressources.	S/O	Le Programme des relations avec les institutions et les entreprises est responsable de la création de partenariats et d'alliances, de la coopération avec les institutions des Nations Unies et d'autres organisations internationales et régionales, ainsi que de la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des ressources. Le Programme des relations avec les institutions et les entreprises relève du directeur exécutif, Compétitivité, affaires extérieures et partenariats.
ONUDC	La stratégie de financement de l'ONUDC pour la période 2012-2015 a été présentée aux États Membres en 2012.		
ONUDI	Aucun document distinct expliquant la stratégie n'a encore été rédigé. Il existe des documents législatifs et des lignes directrices (sur la coopération technique et la mobilisation des fonds, par exemple). Les rapports présentés à intervalles réguliers aux organes directeurs contiennent normalement beaucoup d'information au sujet de la stratégie de mobilisation des ressources.	La fonction de mobilisation et de coordination des ressources est exercée centralement par la Direction de la planification stratégique, des partenariats avec les donateurs et de l'assurance de la qualité au siège, qui veille à ce que l'approche et les lignes directrices de l'organisation soient appliquées d'une manière cohérente. La mobilisation des ressources a été décentralisée auprès des bureaux de pays et des bureaux techniques, même si les accords sont finalisés au siège. Les partenariats noués au niveau des pays jouent un rôle essentiel dans la mobilisation des ressources.	L'Unité des partenariats avec les donateurs et de la coordination du GNUD relève du directeur, Planification stratégique, partenariats avec les donateurs et assurance de la qualité. Les efforts de mobilisation des ressources sont coordonnés par trois entités organisationnelles différentes: le Fonds pour l'environnement mondial (1 P-5, 1 P-2); le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone (une direction, également chargée de la mise en œuvre des projets au titre du Protocole de Montréal); l'Unité des partenariats avec les donateurs et de la coordination du GNUD (1 P-4, 1 P-3; chargée des relations avec tous les autres donateurs, y compris le gouvernement, le secteur privé, les institutions de l'Union européenne et les institutions financières internationales).

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
			En 2013, le Groupe des partenariats d'affaires et la Politique sur les partenariats d'affaires ont été établis aux fins de la collaboration avec des entités du secteur privé. Le bureau de liaison à Bruxelles assure la coordination avec l'Union européenne.
ONU-Femmes	La stratégie a été approuvée par le directeur exécutif en 2012.	Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation; les bureaux régionaux et de pays ont leurs propres stratégies fondées sur la stratégie de l'organisation, mais adaptées à leur contexte et à leurs besoins.	La Direction de la mobilisation des ressources, une section de la Division des partenariats stratégiques, est dirigée par un directeur et un directeur adjoint. Le directeur supervise la collecte de fonds non préaffectés en plus de gérer la section tandis que le directeur adjoint supervise les efforts de levée de fonds préaffectés. Il y a trois sous-sections: relations des donateurs avec les États Membres; rapports aux donateurs; secteur privé et fondations. ONU-Femmes a deux bureaux de liaison: Bruxelles et Copenhague. Une personne est affectée à l'appui des 17 comités nationaux d'ONU-Femmes. Un réseau de responsables de la mobilisation des ressources a été établi pour appuyer la responsabilité décentralisée en matière de mobilisation des ressources.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
ONU-Habitat	Le Plan stratégique et institutionnel à moyen terme (2008-2013), adopté par les États Membres en 2007 à la vingt-et-unième session du Conseil d'administration, prévoyait l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources. En 2013, la nouvelle stratégie a été approuvée par le Conseil des cadres supérieurs et entérinée par le Comité des représentants permanents auprès d'ONU-Habitat. Un plan d'action a été élaboré.	La nouvelle stratégie de mobilisation des ressources repose sur un modèle de financement décentralisé. Elle est structurée et coordonnée de manière transparente conformément aux priorités de l'organisation.	La mobilisation des contributions à objet non désigné est dirigée par le Service administratif; les chefs des directions et les directeurs des bureaux régionaux dirigent la mobilisation des ressources en coopération technique. Les bureaux de liaison jouent un rôle important en appuyant les activités de mobilisation des ressources des directions et des bureaux régionaux auprès des principaux donateurs (Bruxelles, Genève et New York). Le groupe de la mobilisation des ressources (qui a été établi en 2008 et fait rapport au chef du Bureau des projets) prête son appui à la collecte de contributions à objet non désigné et de contributions à objet désigné. Il n'y a pas de structure distincte pour les relations avec les gouvernements et d'autres donateurs en ce qui concerne la collecte de fonds pour la coopération technique. Le montant total des ressources pour l'exercice biennal 2010-2011 s'est élevé à 288 063 \$ (sans compter les dépenses de personnel). Le Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources offre des services de coordination, de soutien et d'orientation aux gestionnaires de projets au siège et dans les bureaux régionaux ou de pays, à l'appui des efforts de levée de fonds de l'organisation, et assure une interface avec les principaux donateurs pour la mobilisation des ressources en collaboration avec le Service administratif, les divisions et les bureaux de liaison et régionaux.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
ONUSIDA	<p>La Stratégie de mobilisation des ressources 2011-2013 a été approuvée par le Cabinet exécutif en 2011. La Division de la mobilisation des ressources fait annuellement rapport à la haute direction des progrès dans la mise en œuvre de la stratégie. La Stratégie de mobilisation des ressources a été mise à jour pour 2014-2015 en fonction du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités de l'ONUSIDA pour le nouvel exercice biennal, qui a été soumis au Conseil de coordination du programme de l'ONUSIDA en 2013.</p>	<p>Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation et la mobilisation des ressources est centralisée au niveau du siège; toutefois, la Division de la mobilisation des ressources soutient les efforts et les stratégies de mobilisation des ressources des bureaux régionaux et de pays sur le terrain.</p>	<p>La Division de la mobilisation des ressources compte deux équipes: l'une s'occupe des donateurs traditionnels (gouvernements) et l'autre se consacre au secteur privé, aux fondations, aux financements novateurs et aux nouveaux donateurs. La Division de la mobilisation des ressources fait partie du Bureau du directeur exécutif.</p>
PAM	<p>La stratégie de mobilisation des ressources est fondée sur les objectifs stratégiques du PAM et sur son cadre de résultats stratégique, qui est mis à jour tous les quatre ans.</p> <p>Les documents pertinents concernant la stratégie/politique incluent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les partenariats gouvernementaux, «Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation» (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1) • Pour les partenariats du secteur privé, la Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.1/2008/5-B/1) <p>Une nouvelle stratégie pour le secteur privé pour 2013-2017 a été approuvée par le Conseil en 2013. Une stratégie institutionnelle de mobilisation des</p>	<p>Le PAM a une stratégie de mobilisation des ressources à partir de laquelle les bureaux régionaux et de pays établissent leurs propres stratégies en matière de mobilisation des ressources.</p>	<p>Il y a un Département des services concernant les partenariats et la gouvernance au siège, dirigé par un Sous-Secrétaire général. Au sein du département, une division est responsable des partenariats gouvernementaux, une autre, des partenariats avec le secteur privé et une autre, des membres du Conseil d'administration. Les directeurs des divisions (D-2) relèvent du Sous-Secrétaire général pour le département qui relève du directeur exécutif. La Division des partenariats a aussi des bureaux de liaison en Belgique, en Chine, en France, en Allemagne, au Japon, en République de Corée, en Espagne, aux Émirats arabes unis et aux</p>

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
	ressources pour les partenariats durables, dans le cadre du nouveau plan stratégique pour la période 2014-2017, est en voie de rédaction aux fins d'approbation par le Conseil en 2014.		États-Unis. La structure est décentralisée pour certains bureaux (Washington, D.C., Bruxelles et le Japon, ainsi que certains bureaux régionaux et de pays) tandis qu'elle demeure centralisée pour d'autres (c.-à-d. qu'elle relève de la Division des partenariats avec les gouvernements dans le cas de Séoul, Berlin, Paris, Beijing, Dubaï et Madrid).
PNUD	La Stratégie intégrée de mobilisation des ressources fait partie du Cadre des relations extérieures et du plaidoyer du PNUD. Le cadre présente une orientation pour l'établissement de relations en tenant compte de l'évolution de l'architecture du développement et de l'environnement multilatéral. La Stratégie intégrée de mobilisation des ressources a été approuvée par le Groupe exécutif du PNUD en 2012 et fait actuellement l'objet d'un examen visant à l'aligner sur le nouveau plan stratégique.	La mobilisation ne relève pas de la responsabilité d'une seule personne; une approche globale, coordonnée et appuyée centralement, avec application sur le terrain, a été adoptée. Le PNUD définit les principes et les lignes directrices pour la gestion des partenariats afin de s'assurer que les approches des programmes aux niveaux mondial, régional et national sont alignées sur le plan stratégique. Les bureaux de pays, en collaboration avec le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer et les bureaux régionaux, peuvent élaborer des stratégies de mobilisation des ressources conçues de façon à aider à la mise en œuvre des programmes, des thèmes ou des orientations géographiques.	Le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer coordonne les relations extérieures, dirige les efforts de plaidoyer et de partenariat, avec d'autres États Membres, les organismes des Nations Unies, le secteur privé/les fondations, les banques régionales et d'autres partenaires, ainsi qu'en ce qui concerne les rapports de l'organisation avec le Conseil d'administration, et dirige également les fonctions de communications externes. Le directeur, Partenariats pour les ressources, et le directeur, Affaires multilatérales et cohérence de l'ONU, relèvent du Sous-secrétaire général/directeur du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
PNUE	Il existe une stratégie qui a été approuvée par l'équipe de la haute direction du PNUE en août 2009; il n'y a eu aucune mise à jour depuis.	Il y a une stratégie pour la mobilisation des ressources à l'échelle de l'organisation, laquelle a été élaborée par la Section des partenariats avec les donateurs et des contributions, au Bureau des opérations; les sous-programmes et bureaux régionaux du PNUE ont leurs propres stratégies inspirées de celle de l'organisation. La Section des partenariats avec les donateurs et des contributions dirige l'interface du PNUE avec les donateurs pour la mobilisation des ressources en collaboration avec le Bureau exécutif, les divisions et les bureaux régionaux.	
Secrétariat des Nations Unies	Il n'y a pas de stratégie à l'échelle de l'organisation.		
UIT	Il y a un projet de stratégie.	Le Secrétariat général élabore la stratégie en fonction des besoins et des recommandations des trois secteurs de l'UIT (normalisation, radiocommunications et développement).	En 2012, l'UIT a créé une nouvelle unité avec un P-4, chef de la mobilisation des ressources, pour faciliter les activités de mobilisation des ressources de l'organisation. La structure est centralisée. Il y a une unité pour les membres des secteurs; les États Membres relèvent de la responsabilité du Département de la planification stratégique et des relations avec les membres. Le chef de la mobilisation des ressources rend compte au chef de la Division de la communication et de la promotion des partenariats du Département de la planification stratégique et des relations avec les membres.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
UNESCO	<p>L'UNESCO dispose du Plan stratégique de mobilisation des ressources extrabudgétaires, du Programme additionnel complémentaire, qui renferme des objectifs quantitatifs pour la mobilisation des ressources, et d'une Stratégie globale pour le partenariat. Le Cadre directeur pour les partenariats stratégiques: une stratégie globale pour les partenariats (voir les documents 190 EX/21, Partie II, et 190 EX/INF.7) a été présenté au Conseil exécutif en 2012. Le Conseil a accueilli favorablement la stratégie et demandé que trois autres catégories de partenaires y soient ajoutées, ainsi que des objectifs et les résultats escomptés pour chaque catégorie. Les stratégies pour les trois catégories supplémentaires de partenaires lui ont été présentées en 2013.</p>	<p>Il y a une stratégie à l'échelle de l'organisation; les bureaux régionaux et les bureaux de pays ont leurs propres stratégies fondées sur celle de l'organisation.</p>	<p>Au sein du Bureau de la planification stratégique, la Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaires (BSP/CFS) est responsable de la coordination globale de la stratégie de mobilisation des ressources. La Division compte deux sections: la Section des sources de financement gouvernementales bilatérales (BSP/CSF/BLT) et la Section des sources de financement multilatérales et privées (BSP/CSF/MLT) (secteur privé, fondations, banques de développement et Union européenne). Le sous-directeur général pour la planification stratégique est le directeur intérimaire de BSP/CFS et relève du directeur général. Les secteurs de programme, les bureaux extérieurs et les instituts sont guidés et supervisés par le directeur général et les sous-directeurs généraux des secteurs de programme, et sont responsables de la programmation, de la mise en œuvre et de la surveillance des programmes et projets extrabudgétaires. Les secteurs de programme, les bureaux extérieurs et les instituts sont autorisés à mobiliser des ressources extrabudgétaires pour les esquisses budgétaires approuvées dans le Programme additionnel complémentaire en consultation avec BSP/CFS. Dans le cas des projets extrabudgétaires voyant le jour sur le terrain, le directeur d'un institut ou le directeur ou chef d'un bureau extérieur peut signer les accords de financement après avoir reçu l'autorisation nécessaire du directeur de BSP/CFS.</p>

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
UNICEF	<p>Les documents sur la stratégie et la politique incluent les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directives relatives à la mobilisation de fonds (CF/EXD/2003-013), approuvées par le directeur général en 2003 • Plan stratégique à moyen terme pour 2006-2009 (E/ICEF/2005/11), approuvé par le Conseil d'administration en 2005 • Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration (E/ICEF/2009/10), approuvé par le Conseil d'administration en 2009 • Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation: stratégie et plan d'action de l'UNICEF 2011-2012, approuvée par le directeur du Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (PARMO), en 2011 • Plan stratégique en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, 2011-2013, approuvé par le directeur de l'UNICEF, Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP), en 2011 • Mobilisation des ressources ordinaires: une stratégie pour la croissance, approuvée par le directeur du PARMO et le directeur de CFPP en 2012 	<p>Tous les documents s'adressent à l'ensemble de l'organisation. Deux divisions sont responsables de la coordination au siège, le PARMO et CFPP. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du siège de l'UNICEF, notamment la Division des programmes, déploient également des efforts pour recueillir des fonds, avec le soutien du PARMO et de CFPP. Les bureaux de pays élaborent des stratégies globales de mobilisation des ressources en vue d'obtenir des ressources approuvées autres que les ressources de base (à objet désigné) à l'appui de leur programme de pays et, dans certains cas, des ressources de base (à objet non désigné) pour l'organisation. Une vingtaine de bureaux de pays ont adopté des stratégies pour la collecte de fonds auprès du secteur privé en plus des fonds gouvernementaux traditionnels. D'autres unités du siège ont aussi des rôles importants à jouer à l'appui de la mobilisation des ressources à l'UNICEF.</p>	<p>Le PARMO s'occupe des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des arrangements interorganisations, des Partenariats programmatiques mondiaux et des institutions financières internationales. CFPP s'occupe des comités nationaux, des entreprises et des fondations privées, du grand public et des organisations non gouvernementales. Les directeurs du PARMO et de CFPP relèvent du sous-directeur général, Relations extérieures et partenariats.</p>

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
	Le plan stratégique à moyen terme de l'UNICEF a été mis à jour et prolongé jusqu'en 2011, puis jusqu'en 2013. Un rapport sur la mise en œuvre du Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration a été présenté au Conseil d'administration en septembre 2012. La stratégie mondiale de mobilisation des ressources sera mise à jour en 2014.		
UNOPS	L'UNOPS est une entité autofinancée qui met en œuvre des projets pour le compte de ses partenaires et qui ne dispose d'aucun financement de base. L'UNOPS n'entreprend pas d'activité de mobilisation des ressources.	Le fonctionnement de l'UNOPS repose sur le principe du recouvrement intégral des coûts; en conséquence, tous les coûts liés aux projets, directs et indirects, sont recouverts conformément à la politique approuvée et régulièrement mise à jour en matière de prix.	
UNRWA	La stratégie pour 2012-2015, qui a été approuvée par la Commission consultative de l'UNRWA en 2011, repose sur trois objectifs: a) renforcer les partenariats avec les donateurs traditionnels; b) diversifier la base des donateurs (en nouant des relations avec les marchés émergents, de nouveaux donateurs non traditionnels, des partenaires arabes et des sources privées, y compris des fondations, des entreprises et des particuliers); c) améliorer la capacité à l'échelle de l'Office de mobiliser les ressources. Les objectifs annuels de mobilisation des ressources et de collecte de fonds sont réexaminés régulièrement et ajustés en fonction des besoins financiers de l'Office.	Il existe une stratégie à l'échelle de l'organisation; la mobilisation des ressources est centralisée au niveau du siège. Les bureaux de pays appuient la stratégie en mettant à profit les occasions qui s'offrent. En raison de la structure centralisée de l'Office en matière de mobilisation des ressources, ses cinq zones d'activités comptent principalement sur le Département des relations extérieures et de la communication pour lever les ressources nécessaires.	Le Département des relations extérieures et de la communication à Jérusalem assume la responsabilité générale de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources à l'échelle de l'Office. Le département compte en son sein une division des relations avec les donateurs dirigée par le chef des Relations avec les donateurs, qui relève directement du directeur du département. La Division des relations avec les donateurs gère la majorité des dossiers de donateurs, notamment ceux des donateurs traditionnels et des grands marchés émergents. L'Unité des partenariats est responsable de la levée de fonds auprès de sources privées, dont les fondations, les entreprises, les ONG internationales et les particuliers.

Organisations	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	Structure
			L'Unité des partenaires arabes à Amman supervise la collecte de fonds dans le monde arabe. Le Département des relations extérieures et de la communication compte sur les bureaux de représentation de New York, Washington, D.C., et Bruxelles pour lobbying et la mobilisation des ressources.
UPU	<p>Il n'existe pas de stratégie. La mobilisation des ressources fait figure d'activité depuis 2009. Le Conseil d'administration a entamé des discussions pour établir des lignes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les efforts de mobilisation des ressources de l'UPU sont axés sur des projets. • Les efforts de mobilisation des ressources ne visent pas précisément à obtenir des fonds pour le Bureau international de l'UPU. Les activités menant à l'allocation directe de fonds aux pays membres sont aussi une priorité. Le Bureau international prévoit de soumettre une stratégie de mobilisation des ressources à l'approbation du Conseil d'administration. 	Les ressources entrent dans l'une des trois catégories suivantes: budget ordinaire; contributions provenant de la vente de produits/services; autres contributions extrabudgétaires. La troisième catégorie inclut les fonds levés grâce aux efforts de mobilisation des ressources, mais ne s'y limite pas. Ces contributions sont habituellement liées à des projets/activités spécifiques.	Les activités de mobilisation des ressources avec les organismes de financement sont coordonnées par l'Unité de mobilisation des ressources: un fonctionnaire de niveau P-3, qui consacre la moitié de son temps à la mobilisation des ressources et l'autre moitié à la gestion de projets, y compris la présentation de rapports aux donateurs sur les projets qu'ils financent. Le poste est situé dans le Bureau exécutif et relève du chef de ce bureau. Les ressources mises à la disposition du poste ont été de 5 000 \$ en 2008-2009 et de 10 000 \$ en 2010-2011. Chaque direction/programme dirige ses propres activités de mobilisation des ressources avec les pays membres, en collaboration avec la Direction de la coopération au développement. Étant donné que l'UPU a une présence très limitée sur le terrain (six bureaux régionaux dans le monde dotés d'un seul fonctionnaire de l'UPU chacun), les bureaux extérieurs ne mènent pas d'activités de mobilisation des ressources.

Annexe II

Composition des bureaux de mobilisation des ressources et ressources à leur disposition

À moins d'indication contraire, tous les postes sont à plein temps, les ressources budgétaires n'incluent pas les dépenses de personnel, et les contributions volontaires n'incluent pas les autres recettes.

Fonds et programmes

PNUE	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<i>Section des partenariats avec les donateurs et des contributions</i>			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	0	1	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-3/équivalent	0	0	1
N ^{bre} de P-2/équivalent	0	2-1	1
N ^{bre} de GS/équivalent	2	3	3
Total des employés	3	7-6	7
Total des ressources budgétaires	414 400 \$	1 440 214 \$	1 920 442 \$
Total des contributions volontaires	152 609 000 \$	233 343 000 \$	267 612 000 \$
FNUAP	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<i>Direction de la mobilisation des ressources</i>			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	2	2	2
N ^{bre} de P-4/équivalent	4	4-3	3
N ^{bre} de P-3/équivalent	2-1	2	2
N ^{bre} de P-2/équivalent	1	2	1
N ^{bre} de GS/équivalent	4	8	8
Total des employés	14-13	19-18	17
Total des ressources budgétaires	1 088 103 \$	3 275 481 \$	4 283 997 \$
Total des contributions volontaires	1 294 000 000 \$	1 553 900 000 \$	1 732 400 000 \$

HCR	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Service des relations avec les donateurs et de la mobilisation des ressources (SRDMR)			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1-1	1-1	1-1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1-2	3-3	3-3
N ^{bre} de P-4/équivalent	5-6	4-4	4-5
N ^{bre} de P-3/équivalent	2-3	3-3	3-3
N ^{bre} de P-2/équivalent	5-4	4-4	4-4
N ^{bre} de GS/équivalent	8-8	8-8	8-8
N ^{bre} d'autres employés (administrateurs auxiliaires)	4- 6	6- 4	6-5
Total des employés SRDMR	26-30	29-27	29-29
Total des ressources budgétaires SRDMR (y compris les dépenses de personnel)	6 939 872 \$	8 431 423 \$	11 747 296 \$
HCR	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Service de collecte de fonds dans le secteur privé (PSFR)			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1-1	1-1	1- 1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1-2	0-1	1-2
N ^{bre} de P-4/équivalent	5-4	2-2	2-2
N ^{bre} de P-3/équivalent	3-2	1-4	5-6
N ^{bre} de P-2/équivalent	2-2	2-1	1-2
N ^{bre} de GS/équivalent	4-4	2-2	2-4
Total des employés PSFR	16-15	8-11	12-17
Total des ressources budgétaires PSFR (y compris les dépenses de personnel)	16 975 061 \$	36 909 211 \$	82 886 147 \$
Total des employés	42-45	37-38	31-46
Total des ressources budgétaires (y compris les dépenses de personnel)	23 914 933 \$	45 340 634 \$	94 633 443 \$
Total des contributions volontaires	2 348 533 115 \$	3 313 741 961 \$	3 952 107 000 \$
ONUDC	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Section du cofinancement et des partenariats (y compris le bureau extérieur de Bruxelles)			
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-4/équivalent	2	2	2
N ^{bre} de P-3/équivalent	1	3	3

N ^{bre} de P-2/équivalent	2	0	0
N ^{bre} de GS/équivalent	2	2	2
Total des employés	8	8	8
Total des ressources budgétaires	0,16 million \$	0,12 million \$	0,10 million
Total des contributions volontaires	343 millions \$	489,3 millions \$	479,7 millions \$
UNICEF	2006-2007	2008-2009	2010-2011
<i>Bureau des alliances avec le secteur public et de la mobilisation des fonds publics (PARMO)</i>			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	4	4	4
N ^{bre} de P-5/équivalent	12	13	13
N ^{bre} de P-4/équivalent	1	3	3
N ^{bre} de P-3/équivalent	10	11	11
N ^{bre} de P-2/équivalent	10	9	10
N ^{bre} de GS/équivalent	17	19	19
Total des employés PARMO	54	59	60
Total des ressources budgétaires PARMO	2 millions \$	3 millions \$	3 millions \$
<i>Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé (CFPP)</i>			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	5	5	5
N ^{bre} de P-5/équivalent	8	18	19
N ^{bre} de P-4/équivalent	28	33	45
N ^{bre} de P-3/équivalent	30	36	51
N ^{bre} de P-2/équivalent	16	11	10
N ^{bre} de GS/équivalent	117	105	74
N ^{bre} d'autres employés	27	23	21
Total des employés CFPP	231	231	225
Total des ressources budgétaires CFPP*	165 millions \$	184 millions \$	198 millions \$
Total des employés	285	290	285
Total des ressources budgétaires	167 millions \$	187 millions \$	201 millions \$
Total des contributions volontaires	3 631 695 771 \$	4 495 625 731 \$	6 537 629 000 \$
* Coût des marchandises livrées; fonds d'investissement; coûts directs et indirects, exception faite des dépenses de personnel			

UNRWA	2006-2007	2008-2009	2010-2011	
<i>Division des relations avec les donateurs, Unité des partenariats</i>				
N ^{bre} de directeurs/ équivalent	1	1	1	
P-5/équivalent	2	2	2	
P-4/équivalent	3	3	4	
P-3/équivalent	0	0	1	
P-2/équivalent	3	3	4	
GS/équivalent	14	14	14	
Total des employés	23	23	26	
Total des ressources budgétaires	2 756 682 \$	5 482 206 \$	7 872 835 \$	
Total des contributions volontaires	1 202 710 171 \$	1 650 581 419 \$	1 674 798 429 \$	
PAM	2006-2007	2008-2009	2010-2011	Au 31/1/2013
<i>Division des partenariats gouvernementaux (PGG) (inclut les employés au siège (34) et dans les bureaux de liaison à Beijing (1), à Berlin (4), à Madrid (1), à Paris (2) et aux Émirats arabes unis (1))</i>				
Administrateurs recrutés sur le plan international	Données non disponibles			17
Administrateurs recrutés sur le plan international (à court terme)				5
Administrateurs auxiliaires				1
Personnel des services généraux				12
Personnel des services généraux (à court terme)				4
Consultants				4
Total des employés PGG				43

<i>Bureau de liaison de Bruxelles</i>		
Administrateurs recrutés sur le plan international	Données non disponibles	5
Personnel des services généraux		3
Personnel des services généraux (à court terme)		1
Consultants		1
Total des employés au bureau de liaison de Bruxelles		10
<i>Bureau de liaison de Tokyo</i>		
Administrateurs recrutés sur le plan international	Données non disponibles	3
Personnel des services généraux		1
Personnel des services généraux (à court terme)		1
Total des employés au bureau de liaison de Tokyo		5
<i>Bureau de liaison de Washington, D.C.</i>		
Administrateurs recrutés sur le plan international	Données non disponibles	4
Personnel des services généraux		4
Consultants		4
Total des employés au bureau de liaison de Washington, D.C.		12

<i>Division des partenariats avec le secteur privé (PGP)(y compris les employés au siège (20) et en Australie (1), en Indonésie (1), en République de Corée (3), en Thaïlande (2), aux Émirats arabes unis (2), au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord (2), aux États-Unis d'Amérique (7))</i>				
Administrateurs recrutés sur le plan international	Données non disponibles			21
Administrateurs recrutés sur le plan international (à court terme)				5
Administrateurs auxiliaires				1
Personnel des services généraux				4
Consultants				7
Total des employés PGP				38
Total des employés (PGG, bureaux de liaison et PGP)				108
Ressources budgétaires	2006-2007	2008-2009	2010-2011	Données non disponibles
Secteur gouvernemental, siège	7,3 millions \$	9 millions \$	10,7 millions \$	
Bruxelles	2,4 millions \$	3,2 millions \$	3,9 millions \$	
Tokyo	3,4 millions \$	2,8 millions \$	2,9 millions \$	
Washington, D.C.	3,7 millions \$	3,4 millions \$	4 millions \$	
Berlin	1,6 million \$	0,8 million \$	0,9 million \$	
Secteur privé, siège	9 millions \$	2,2 millions \$	2,1 millions \$	
Total des ressources budgétaires	27,4 millions \$	21,4 millions \$	24,5 millions \$	
Total des contributions volontaires	5 588 273 000 \$	9 493 800 000 \$	7 863 295 000 \$	
ONUSIDA	2006-2007	2008-2009	2010-2011	
	<i>Unité des relations avec les donateurs (DRU)</i>	<i>Unité de la mobilisation des ressources (RMO)</i>	<i>Division de la mobilisation des ressources (RMO)</i>	
N ^{bre} de directeurs/équivalent	0	0	1	
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1	0	
N ^{bre} de P-4/équivalent	1	1	2	
N ^{bre} de P-3/équivalent	2	1	4	
N ^{bre} de P-2/équivalent	1	2	1	
N ^{bre} de GS/équivalent	1	2-1 temps plein/ 1 temps partiel	1 temps plein/ 1 temps partiel	
Total des employés	6	7	10	

Total des ressources budgétaires DRU	81 954 \$	S/O	S/O
Total des ressources budgétaires RMO (de base)	S/O	1 068 733 \$	1 700 000 \$
Total des ressources budgétaires RMO (de base)	S/O	1 382 769 \$	765 604 \$
Total des ressources budgétaires	81 954 \$	2 451 502 \$	2 465 604 \$
Total des contributions volontaires	522 587 000 \$	543 591 263 \$	525 491 000 \$

Institutions spécialisées

FAO	2006-2007	2008-2009	2010-2011
N ^{bre} de directeurs/équivalent	0,25	0,4	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	0,2	0,4	5
N ^{bre} de P-4/équivalent	0,3	0,1	1
N ^{bre} de P-3/équivalent	0,4	0,4	1
N ^{bre} de GS/équivalent	1,1	1,7	6
Total des employés	2,25	3	14
Mobilisation des ressources pour les États Membres	728 270 \$	863 567 \$	-
Stratégie de mobilisation et de gestion des ressources	-	-	841 649 \$
Total des ressources budgétaires	728 270 \$	863 567 \$	841 649 \$
Total des contributions volontaires	1 051 613 000 \$	1 443 847 000 \$	1 790 453 000 \$
OIT	2006-2007	2008-2009	2010-2011
N ^{bre} de directeurs/équivalent	0,5	0,5	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1,5	1,5
N ^{bre} de P-4/équivalent	1	1,5	2,5
N ^{bre} de P-3/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-2/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de GS/équivalent	1	1	1
Total des employés	5,5	6,5	8
Total des ressources budgétaires	927 672 \$	1 196 508 \$	1 704 120 \$
Total des contributions volontaires	415 647 000 \$	506 810 000 \$	519 059 000 \$

UNESCO	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Bureau de la planification stratégique, Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaires (BSP/CFS)			
N ^{bre} de sous-directeurs généraux	1	1	1
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	2	2	2
N ^{bre} de P-4/équivalent	3	3	3
N ^{bre} de P-3/équivalent	3	4	3
N ^{bre} de P-2/équivalent	4	4	3
N ^{bre} de GS/équivalent	9	8	6
N ^{bre} d'autres employés (experts associés/détachements)	2	2	4
Total des employés	25	25	23
Total des ressources budgétaires	S/O	474 699 \$	348 102 \$
Total des contributions volontaires	711 973 591 \$	601 316 496 \$	577 037 538 \$
ONUUDI	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Direction de la planification stratégique, des partenariats avec les donateurs et de l'assurance de la qualité			
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-4/équivalent	1	0	0
N ^{bre} de P-3/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de GS/équivalent	2	2	2
Total des employés	6	5	5
Total des ressources budgétaires	1 753 455 \$	1 625 518 \$	1 649 911 \$
Total des contributions volontaires	248 355 543 \$	290 119 000 \$	477 963 000 \$
OMT	2006-2007	2008-2009	2010-2011
Programme des relations avec les institutions et les entreprises			
N ^{bre} de P-3/équivalent	/		1
N ^{bre} de P-2/équivalent			1
N ^{bre} d'autres employés			1
Total des employés			3
Total des ressources budgétaires			40 000 \$
Total des contributions volontaires	6 844 944 \$	13 178 598 \$	13 383 000 \$
OMS	2006-2007	2008-2009	2010-2011
N ^{bre} de directeurs/équivalent	Données non disponibles	40 % D-2	40 % D-2
N ^{bre} de P-5/équivalent		18	18
N ^{bre} de P-4/équivalent		6	6
N ^{bre} de P-3/équivalent		1	1
Total des employés		25	25
Total des ressources budgétaires	20 % des dépenses de personnel		
Total des contributions volontaires	3 183 160 863 \$	2 745 018 566 \$	3 068 776 000 \$

OMM	2006-2007	2008-2009	2010-2011
N ^{bre} de directeurs/équivalent	1	1	1
N ^{bre} de P-5/équivalent	1	1	1 (vacant pour 12 mois)
N ^{bre} de P-4/équivalent	0	0	1
N ^{bre} d'autres employés (administrateurs auxiliaires)	0	1	1
Total des employés	2	3	4
Total des ressources budgétaires	-	320 000 \$	398 000 \$
Total des contributions volontaires	32 985 999 \$	57 616 754 \$	66 681 000 \$

Annexe III

Dix plus grands États Membres donateurs pour la période 2006-2011

Fonds fournis (en milliers de dollars des États-Unis)

Montant cumulé		2011		2010		2009		2008		2007		2006	
États-Unis d'Amérique	19 751 907	États-Unis d'Amérique	3 416 480	États-Unis d'Amérique	3 886 758	États-Unis d'Amérique	3 546 915	États-Unis d'Amérique	3 682 341	États-Unis d'Amérique	2 565 087	États-Unis d'Amérique	2 654 326
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	6 475 826	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	1 392 823	Japon	1 348 413	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	918 452	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	1 025 986	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	1 070 589	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	988 743
Japon	5 438 998	Japon	1 146 528	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	1 079 233	Japon	852 226	Pays-Bas	831 933	Suède	759 240	Japon	734 524
Suède	4 355 026	Canada	1 044 374	Norvège	797 176	Pays-Bas	848 089	Canada	787 203	Norvège	739 829	Suède	693 931
Canada	4 274 047	Suède	844 867	Canada	788 075	Espagne	803 335	Japon	785 215	Pays-Bas	656 273	Pays-Bas	590 266
Pays-Bas	4 245 886	Norvège	817 617	Pays-Bas	731 197	Suède	766 090	Norvège	650 323	Canada	582 556	Norvège	537 520
Norvège	4 196 443	Pays-Bas	588 128	Suède	723 725	Norvège	653 978	Espagne	627 623	Japon	572 092	Canada	485 707
Espagne	2 818 382	Australie	518 105	Espagne	443 756	Canada	586 132	Suède	567 173	Espagne	494 651	Brésil	402 699
Allemagne	2 066 817	Allemagne	414 709	Allemagne	379 818	Allemagne	460 055	Arabie saoudite	520 564	Brésil	396 911	Argentine	293 688
Australie	1 350 188	Argentine	298 142	Australie	257 724	Australie	184 555	Italie	351 352	Italie	393 320	Allemagne	284 887

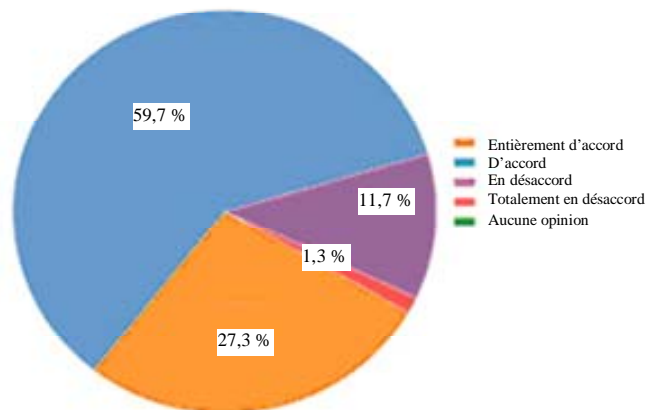
Nombre d'organismes des Nations Unies appuyés

Montant cumulé		2011		2010		2009		2008		2007		2006	
Allemagne	22	Japon	20	Japon	20	Norvège	20	Espagne	18	Italie	17	Suède	18
Pays-Bas	22	États-Unis d'Amérique	19	Allemagne	19	Allemagne	18	Norvège	17	Pays-Bas	17	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	17
Norvège	22	Norvège	18	Norvège	18	Pays-Bas	18	États-Unis d'Amérique	17	Suède	17	États-Unis d'Amérique	17
Suède	22	Suède	18	États-Unis d'Amérique	18	Suède	18	Canada	16	Norvège	16	Norvège	16
Italie	21	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	17	Suède	16	États-Unis d'Amérique	18	Pays-Bas	16	Espagne	16	Japon	15
Japon	21	Canada	16	Pays-Bas	15	Espagne	17	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	16	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	16	Espagne	15
États-Unis d'Amérique	21	Pays-Bas	15	Espagne	14	Japon	14	Japon	15	Canada	15	Pays-Bas	14
Canada	20	Australie	14	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	14	Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	14	Allemagne	14	États-Unis d'Amérique	15	Canada	13
Espagne	20	Allemagne	13	Canada	13	Canada	12	Suède	14	Japon	14	Allemagne	13
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	20	Danemark	10	Australie	8	Danemark	7	Italie	13	Allemagne	10	Italie	12

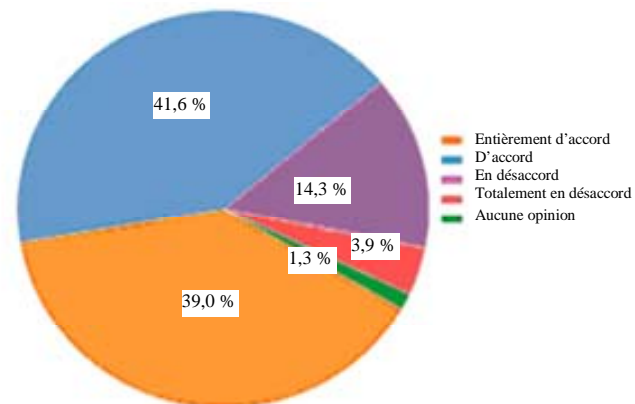
Annexe IV

Résultats de l'enquête auprès des coordonnateurs résidents

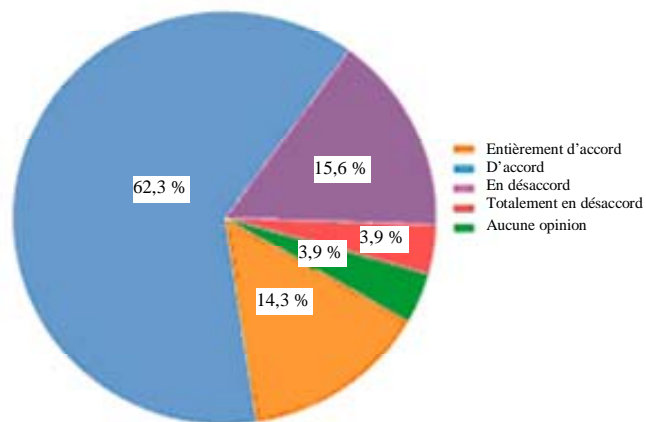
Comme coordonnateur résident de l'ONU, je crois avoir les compétences nécessaires pour mobiliser les ressources pour l'équipe de pays des Nations Unies.



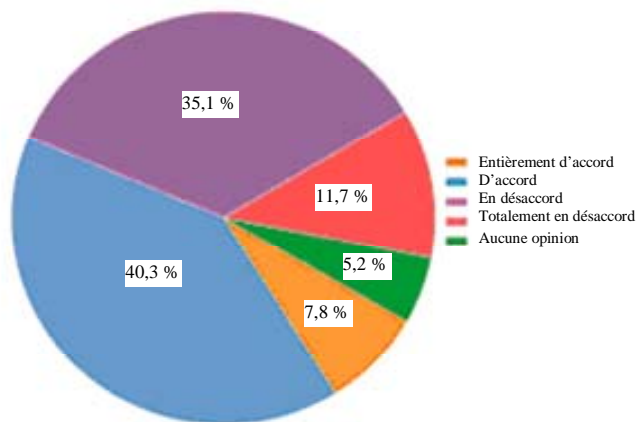
Dans l'exercice de mes fonctions, le fait que je sois à la fois représentant résident du PNUD et coordonnateur résident de l'ONU NE nuit PAS à mes efforts de mobilisation des ressources pour l'équipe de pays des Nations Unies.



Comme coordonnateur résident de l'ONU, je sens que l'équipe de pays des Nations Unies a confiance en moi pour la mobilisation des ressources en son nom.



Comme coordonnateur résident de l'ONU, je n'ai PAS besoin d'une formation spéciale sur la mobilisation des ressources pour m'acquitter de mes fonctions.



Annexe V

**Aperçu des décisions que les organisations participantes sont appelées
à prendre au sujet des recommandations du Corps commun d'inspection
JIU/REP/2014/1**

	Impact escompté	Organisation, fonds et programmes des Nations Unies													Institutions spécialisées et AIEA														
		CCS	Nations Unies*	CNUCED	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	ONUSIDA	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI
Rapport	Pour décision	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1	a		L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L				L	L	
Recommandation 2	f		L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L		L	L	L	L				L	L	
Recommandation 3	h		E	E																								E	
Recommandation 4	f		E	E		E	E	E	E	E	E		E	E		E	E	E	E		E	E	E	E			E	E	
Recommandation 5	h		E	E		E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E			E	E	

Légende: L: Recommandation sur laquelle l'organe délibérant doit se prononcer.

E: Recommandation sur laquelle le chef de secrétariat doit prendre une décision.

■: Recommandation n'appelant pas de décision de l'organisation concernée.

Impact escompté: a: transparence et responsabilisation accrues; b: diffusion des bonnes/meilleures pratiques; c: coordination et coopération accrues;

d: cohérence et harmonisation renforcées; e: contrôle et conformité accrues; f: efficacité améliorée; g: économie importante;

h: efficacité accrue; i: autre.

* Couvre toutes les entités énumérées dans ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, l'ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.