



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement, du Fonds
des Nations Unies pour la population
et du Bureau des Nations Unies
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale
15 avril 2016
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2016

6-10 juin 2016, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

**Questions financières, budgétaires
et administratives**

Examen à mi-parcours du budget intégré, 2014-2017

Rapport de l'Administratrice

Résumé

Dans sa décision 2013/28, le Conseil d'administration a approuvé le budget intégré du PNUD pour 2014-2017, qui s'inscrit en complément du Plan stratégique pour 2014-2017. L'approbation du Comité portait sur la part relative aux ressources ordinaires du plan de ressources intégré du PNUD, y compris les activités programmatiques et institutionnelles. Le Conseil a pris également note de la part des autres ressources du plan intégré des ressources. La décision demandait aussi de veiller à ce que l'examen à mi-parcours du budget intégré stratégique 2014-2017 se déroule en parallèle avec l'examen à mi-parcours du Plan stratégique (DP/2016/9) lors de la session annuelle de 2016 du Conseil d'administration.

Le présent rapport contient l'examen à mi-parcours de la composante institutionnelle du budget intégré pour 2014-2017.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

a) Prendre note de l'examen à mi-parcours de la composante institutionnelle du budget intégré pour 2014-2017;

b Rappeler sa décision 2015/16, soulignant que les ressources ordinaires constituent l'assise du PNUD et sont indispensables au maintien du caractère multilatéral, neutre et universel de son mandat et à la réalisation de ses activités, et incitant en conséquence le PNUD à continuer d'œuvrer pour accroître ces ressources, tout en s'employant à mobiliser des ressources supplémentaires pour répondre aux besoins de tous les pays de programme, en particulier les plus pauvres et les plus vulnérables;



c) Rappeler sa décision 2013/28, dans laquelle il a approuvé l'ouverture d'un crédit au titre des ressources ordinaires pour financer la composante institutionnelle du budget intégré pour la période 2014-2017, compte tenu des mesures de transition évoquées dans le document DP/2013/41;

d) Reconnaître les progrès accomplis par le PNUD dans la rationalisation des coûts grâce à la mise en œuvre de la politique de recouvrement, noter que le PNUD devrait progresser encore et encourager les partenaires du PNUD à respecter les aspects de la politique de recouvrement des coûts approuvés par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9;

e) Demander au PNUD de tenir compte des enseignements tirés du budget intégré pour 2014-2017 lorsqu'il préparera le budget intégré pour la période 2018-2021.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte	4
II. Mise à jour sur les résultats de l'exercice 2014-2015	5
III. Perspectives pour 2016-2017	10
IV. Conclusions	12
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'Administration)	
Annexe 1. Tableaux	
1. Plan de ressources intégré, 2014-2017 : plan approuvé par rapport aux estimations actualisées	
2. Tableau récapitulatif reliant les prévisions aux résultats du Plan stratégique et au cadre des ressources	
3. Récapitulatif des éléments institutionnels du budget intégré : budget et dépenses par catégorie – comparaison de l'exercice 2012-2013 et de l'exercice 2014-2015	
Annexe 2. Liste des dérogations accordées pendant l'exercice 2014-2015 et liées aux taux de recouvrement des coûts	

I. Contexte

1. Dans sa décision 2013/28, le Conseil d'Administration a approuvé le budget intégré du PNUD pour 2014-2017, qui s'inscrit en complément du Plan stratégique 2014-2017. Le Conseil a approuvé la part des ressources ordinaires du plan de ressources intégré du PNUD, y compris les activités programmatiques et institutionnelles, et a pris note de la part des autres ressources du plan intégré, qui correspond aux ressources venant de partenaires bilatéraux ou multilatéraux et des partenaires gouvernementaux des pays de programme, y compris à la croissance des contributions gouvernementales des pays de programme dans les régions où les financements autres que de base provenaient précédemment des partenaires bilatéraux et multilatéraux. La décision demandait également qu'un examen à mi-parcours du budget intégré 2014-2017 lui soit présenté lors de la session annuelle de 2016 du Conseil d'administration, parallèlement à l'examen à mi-parcours du Plan stratégique (DP/2016/9).

2. Le budget intégré du PNUD prend acte des synergies et des liens entre les résultats institutionnels et de développement aux niveaux national, régional et mondial. Il reconnaît également que les besoins en ressources correspondants, en tant que cadre de financement sous-jacent approuvé par le Conseil d'Administration, se fondent sur un certain niveau de ressources ordinaires. Il reconnaît que les activités institutionnelles et leur financement jouent au plan stratégique un rôle déterminant dans l'obtention des objectifs de développement. C'est pourquoi le financement de ces activités institutionnelles par des ressources ordinaires est un élément essentiel du budget intégré et de l'exécution du Plan stratégique et du cadre intégré des résultats et des ressources associés.

3. Il est rappelé que les objectifs d'un budget unique et intégré comprenant toutes les catégories budgétaires sont les suivants :

a) Améliorer l'accent sur les résultats et renforcer les liens avec les résultats du Plan stratégique ;

b) Réduire délibérément la part des ressources ordinaires affectée à la composante institutionnelle du budget intégré en faveur de la composante programmatique ;

c) Rééquilibrer les ressources au sein de la composante institutionnelle du budget, en diminuant la part affectée à la gestion et en augmentant celle dédiée à l'efficacité du développement ;

d) Maintenir le soutien central à la fonction de coordination.

4. La réalisation des objectifs susmentionnés est fondée sur les trois piliers suivants du budget intégré :

a) Réaliser des synergies en intégrant les composantes programmatiques et institutionnelles du budget;

b) Tirer parti de la nouvelle classification des coûts, pour répondre à examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et améliorer encore la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources;

c) Améliorer la rationalisation des coûts grâce à une mise en œuvre plus rigoureuse et plus ciblée de la politique de recouvrement des coûts.

5. C'est dans ce contexte que le présent rapport propose un examen à mi-parcours du budget intégré pour 2014-2017, y compris les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs susmentionnés du budget intégré, ainsi que les possibilités et les défis auxquels le PNUD pourrait devoir répondre en 2016 -2017 dans la réalisation de ces objectifs.

II. Mise à jour sur les résultats de l'exercice 2014-2015

Résultats d'ensemble

6. La période 2014-2015 a été unique en de nombreux aspects. Elle a été le premier exercice biennal du Plan stratégique du PNUD, 2014-2017, et à ce titre marquée par le plan de ressources intégré, lui-même englobant le budget intégré. Elle a vu aussi le début de la mise en œuvre de la politique de recouvrement approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9. Les changements structurels mis en œuvre au sein du PNUD se sont également poursuivis au cours de cette période.

7. Globalement, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du budget intégré pour 2014-2017 sont allés dans la bonne direction au niveau stratégique¹, comme le montre le tableau ci-dessous où l'on notera : a) la réduction la part des ressources ordinaires allouée à la composante institutionnelle du budget intégré, en faveur de la composante programmatique; b) le rééquilibrage des ressources au sein de la composante institutionnelle du budget intégré, diminuant la part affectée à la gestion et augmentant celle affectée aux activités visant à l'efficacité du développement; c) le maintien du soutien central à la colonne vertébrale que sont les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies. La réalisation de ces objectifs s'est appuyée sur les piliers sur lesquels repose le budget intégré, en particulier les synergies émanant de l'intégration des composantes institutionnelles et programmatiques du budget, ainsi que du recours aux catégories harmonisées de la classification des coûts aux fins de leur meilleure rationalisation dans une plus grande transparence.

<i>Ressources ordinaires</i>	<i>2012-2013</i>		<i>2014-2015</i>	
	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (millions de dollars des États-Unis)</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (millions de dollars des États-Unis)</i>
Programmatiques	4	1 0		
Institutionnelles	4			
Totaux	100 %	1 815	100 %	1 544

¹ La performance d'ensemble par rapport à l'accent mis sur les résultats est développée dans l'examen à mi-parcours du Plan stratégique du PNUD (DP/2016/9)

<i>Ressources ordinaires</i>	<i>2012-2013</i>		<i>2014-2015</i>	
	<i>Montants effectifs *</i>		<i>Montants effectifs</i>	
	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (millions de dollars des États-Unis)</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (millions de dollars des États-Unis)</i>
Institutionnelles				
Efficacité du développement				
Coordination du système des Nations Unies				
Gestion				**2
Ressources à des fins spéciales				
Total	100 %	757	100 %	586

* Toutes les références à 2012, 2013 et 2014 sont tirées des états financiers contrôlés ; les montants effectifs de 2015 proviennent des états financiers non vérifiés de 2015.

** Les dépenses de gestion de 289 millions de dollars comprennent des mesures transitoires de 132 millions de dollars, comme indiqué au paragraphe 13 ci-dessous.

8. En ce qui concerne l'amélioration de la rationalisation des coûts, les progrès accomplis vers la mise en œuvre de la politique de leur recouvrement sont mitigés selon les aspects retenus, avec des progrès notables dans la mise en œuvre du taux de recouvrement des coûts de 8 % pour les nouvelles contributions de tiers, étant observé que la politique de recouvrement des coûts applique des taux divers aux services généraux de gestion, selon les instruments de financement. Les progrès accomplis sont reconnus, mais d'autres améliorations sont nécessaires relativement au respect du taux de recouvrement de 8 % et à l'imputation directe aux projets des coûts éligibles relatifs aux programmes, ou encore à l'efficacité du développement aux niveaux des projets et des programmes. Des informations détaillées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts viendront dans la discussion ci-après, portant sur la rationalisation des coûts au travers de l'amélioration de leur recouvrement.

9. Au cours de l'exercice 2014-2015, la réduction considérable des contributions aux ressources ordinaires, exacerbée par le raffermissement du dollar des États-Unis a entraîné une réduction des totaux des ressources ordinaires, qui sont passés de 896 millions de dollars en 2013 à 793 millions de dollars en 2014 et 704 millions de dollars en 2015. Compte tenu de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles, qui a souligné que les ressources de base, en raison de leur caractère non lié, demeurent la source de financement essentielle des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et des décisions pertinentes du Conseil d'administration, dont la décision 2013/28 sur le budget intégré du PNUD, le PNUD poursuivra ses efforts, avec l'appui de tous les pays en mesure de le faire, pour mobiliser davantage de contributions au titre des ressources de base. Comme par le passé, les réductions des ressources de base ont été affectées proportionnellement aux composantes programmatiques et institutionnelles. Les incidences financières de la réduction des niveaux de ressources de base en 2014-2015 sont décrites ci-après :

a) Impact sur la composante programmatique : Les MCARB-1 et MCARB-3, l'appui programmatique aux activités des coordonnateurs résidents, le Programme

de coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain n'ont pas été touchés par la diminution des ressources ordinaires, car ils sont protégés par la décision 2013/28. Ainsi, les montants des ressources ordinaires acheminées vers les pays de programmes par l'intermédiaire des MCARB-1 et MCARB-3 ont été maintenus. Toutefois, la protection de ces lignes programmatiques s'est traduite par une forte réduction des MCARB-2, des programmes régionaux, du Programme mondial, du Programme d'assistance au peuple palestinien, des services d'appui au développement, du Programme Économistes, des Services consultatifs de politique générale, de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et du Fonds d'équipement des Nations Unies, qui ne sont pas protégés. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique discute du rôle important que jouent les activités visant à l'efficacité du développement eu égard à la qualité des programmes;

b) Impact sur la composante institutionnelle : Dans le cadre d'une redistribution des priorités, conformément à une décision délibérée concernant la gestion du PNUD et en raison de l'importance de la fonction du coordonnateur résident dans l'économie locale du PNUD, les niveaux d'allocation des ressources au sein de la composante institutionnelle du budget intégré pour les activités de coordination des Nations Unies ont été protégés comme le veulent les objectifs du budget intégré. Les niveaux d'allocations de ressources aux fonctions de contrôle (c'est-à-dire le Bureau de l'audit et des investigations, le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau de la déontologie) n'ont rencontré que des réductions relativement faibles, en conformité avec les niveaux de réduction de 4 % par an, présentés dans le document du budget intégré approuvé (DP/2013/41). Le budget institutionnel du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud est également protégé. En conséquence, le budget institutionnel pour tous les autres domaines, en particulier les activités de gestion, a été considérablement réduit.

10. Les résultats financiers de 2014-2015 examinés aux paragraphes 6 à 9 ci-dessus se retrouvent dans les tableaux présentés à l'annexe 1, qui comparent les estimations initiales de planification pour 2014-2017 provenant du document budgétaire intégré approuvé (DP/2013/41), avec les estimations actualisées, en tenant compte des chiffres vérifiés pour 2014, des chiffres non vérifiés pour 2015 et des prévisions de dépenses pour 2016-2017 selon le plan de ressources intégré exposé dans le document DP/2013/41. Le plan de ressources intégré figurant à l'annexe 1 comprend l'ensemble des contributions effectives de 9 milliards de dollars en 2014-2015 (9,3 milliards de dollars en 2012-2013). Cet ensemble consiste en un montant de 1,5 milliard de dollars au titre des ressources ordinaires (1,74 milliard de dollars en 2012-2013); 5,8 milliards de dollars en autres contributions provenant des partenaires bilatéraux/ multilatéraux (5,6 milliards de dollars en 2012-2013) et un montant de 1,7 milliard de dollars provenant des partenaires gouvernementaux des pays de programme (2,0 milliards de dollars en 2012-2013). Alors qu'au total les contributions reçues, autres que de base, provenant de pays partenaires bilatéraux/ multilatéraux pays et de pays de programme, soit 7,5 milliards de dollars en 2014-2015, étaient proches des prévisions que le document DP/2013/41 avait établies à 7,75 milliards de dollars, les niveaux de contribution entre les régions et en leur sein ont été divers. Les tableaux indiquent qu'en dépit de la diminution générale des ressources de base au cours de la période 2014-2015, les progrès vers la réalisation des objectifs clefs du budget intégré sont allés dans la bonne direction, puisque la proportion des ressources dans les

catégories harmonisées de classification des coûts reste largement conforme aux paramètres de planification pour la période 2014-2017.

Rationalisation des coûts par un meilleur recouvrement

11. Comme indiqué au paragraphe 6 ci-dessus, la période 2014-2015 a vu le début de la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9. La décision demandait également la réalisation, en 2016, d'une évaluation, externe et indépendante, de la conformité aux dispositions de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale concernant la nouvelle méthode de recouvrement des coûts. Le PNUD fera rapport sur cette évaluation en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme (ONU-Femmes), lors des deuxièmes sessions ordinaires de 2016 de leurs conseils d'administration respectifs. Cette évaluation portera également sur des questions communes à tous les organismes, comme l'introduction du volume de réduction des taux des services généraux de gestion.

12. Dans sa décision 2013/9, le Conseil d'administration a reconnu que le recouvrement intégral des coûts au moyen des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés, permettrait de moins puiser dans les ressources de base pour financer les frais de gestion des contributions au titre des autres ressources, d'allouer une plus large part de ressources de base aux activités de programme, et favoriserait ce faisant le versement de contributions au titre de ces dernières ressources. En ce qui concerne l'amélioration de la rationalisation des coûts et l'environnement dans lequel les ressources ordinaires ont baissé, il est nécessaire de réfléchir à la pertinence des divers taux de services généraux de gestion applicables aux différents instruments de financement.

13. Il est rappelé qu'en approuvant le budget intégré pour la période 2014-2017, le Conseil d'administration a approuvé des mesures transitoires de 132 millions de dollars pour l'exercice 2014-2015, c'est-à-dire des mesures financées par les ressources ordinaires qui étaient nécessaires pendant la période de transition, avant la pleine entrée en vigueur de la nouvelle politique de recouvrement des coûts, en particulier l'élimination progressive de l'héritage des taux de recouvrement inférieurs à 8 % pour les contributions de tiers, et la mise en œuvre intégrale de l'imputation directe aux projets des activités visant à l'efficacité du développement et remplissant les conditions requises.

14. En 2014-2015, les progrès vers la mise en œuvre des différents aspects de la politique de recouvrement des coûts ont été mitigés. Des progrès notables ont été accomplis dans la mise en œuvre du taux de 8 % pour les nouvelles contributions de tiers, et il y a eu quelques progrès dans l'imputation directe aux projets des coûts de l'efficacité du développement au « niveau des projets » et au « niveau des programmes ». Toutefois, d'autres améliorations sont nécessaires pour un meilleur respect du taux de recouvrement de 8 % et de l'imputation directe aux projets des coûts des relatifs à l'efficacité du développement au niveau des projets et des programmes.

15. Recettes provenant du recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion. Le montant effectif des recettes provenant du recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion pour la période 2014-2015 s'est élevé à

450 millions de dollars (avec un taux moyen de 6,8 % réalisé sur les contributions de tiers bilatéraux en 2015)². L'hypothèse de départ pour la mise en œuvre du taux de recouvrement de 8 % pour les services généraux de gestion était que 50 % des accords seraient conformes à cette politique pour la fin de 2015. Toutefois, le PNUD a dépassé le niveau initialement prévu en parvenant à un taux de conformité de 76 % à la fin de 2015. Les 24 % d'accords restants concernaient essentiellement des prolongations de projets en cours avec l'héritage des taux de recouvrement des coûts (inférieur à 8 %), ainsi que l'impact des dérogations à la politique de recouvrement des coûts à 8 % (voir l'annexe 2 pour un aperçu des dérogations accordées en 2014-2015). Néanmoins, si le taux de 8 % pour le recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion avait été en vigueur pour toutes les contributions de tiers en 2014-2015, un montant supplémentaire de 42 millions de dollars aurait été perçu au titre des recettes provenant du recouvrement des coûts afférents à ces services.

16. Imputation directe aux projets des coûts de l'efficacité du développement. En 2014-2015, un montant de 151 millions de dollars de recettes provenant du recouvrement des coûts a été utilisé pour les activités visant à l'efficacité du développement, alors que le budget intégré avait avancé une estimation de 122 millions de dollars. De nouvelles améliorations sont nécessaires et prévues dans la mise en œuvre de l'imputation directe aux projets des coûts de l'efficacité du développement, avec l'appui des partenaires de financement.

17. Notant que davantage de progrès étaient nécessaires en 2014-2015 dans l'amélioration de la rationalisation des coûts au travers du recouvrement des frais des Services généraux de gestion et de l'imputation directe aux projets, des mesures transitoires visées au paragraphe 13 ont été utilisées pour financer des activités institutionnelles en 2014-2015.

Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs

18. Les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs comprennent les paiements directs en espèces, les passerelles comptables avec des contributions volontaires et les contributions en nature. En 2014-2015, le PNUD a obtenu une moyenne de 64 % de recouvrement sur les cibles de trésorerie des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Cela représente une amélioration par rapport aux niveaux de contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs reçues au cours des années antérieures (58 millions de dollars en 2014-2015 par rapport à 45 millions de dollars en 2012-2013).

Mesures prises en 2014-2015

19. Comme indiqué ci-dessus, le PNUD a dû faire face aux conséquences de la diminution sensible des niveaux de ressources ordinaires au cours de l'exercice 2014-2015. Cet impact était exacerbé par le raffermissement du dollar des États-Unis. Le PNUD a géré cette situation en procédant aux ajustements nécessaires dans

² Les taux effectifs de recouvrement des coûts afférents aux services généraux de gestion sur toutes les sources de financement font l'objet de rapports annuels, à l'annexe 2 du rapport annuel de l'Administratrice pour 2014 et, pour 2015, à l'annexe de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique contenant le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources de la méthodologie et les résultats de 2015.

sa structure organisationnelle et ses niveaux de dépenses. L'examen à mi-parcours du Plan stratégique analyse la performance organisationnelle, y compris les gains réalisés par le processus de changement structurel, notamment grâce au renforcement de plateformes régionales destinées à apporter un appui au plus près des pays.

20. Malgré la baisse des recettes au titre des ressources ordinaires, le PNUD a veillé à ce que les ressources ordinaires acheminées aux pays de programme par l'intermédiaire des MCARB-1 et MCARB-3 soient maintenues. Toutefois, cela a eu des incidences négatives sur la disponibilité des appuis complémentaires provenant des programmes régionaux et mondiaux, des services de gestion et des services visant à l'efficacité du développement (le taux de gestion a été contenu à 8,1 %).

Dépenses au titre des ressources ordinaires pour les mesures de sécurité

21. Dans sa décision 2013/28 sur le budget intégré du PNUD, le Conseil d'administration a approuvé, « l'ouverture d'un crédit d'un montant de 1 510,4 millions de dollars au titre des ressources ordinaires, [... et décidé] dans le prolongement des arrangements existants, d'autoriser à titre exceptionnel l'Administrateur à prélever durant la période 2014-2017, un montant pouvant aller jusqu'à 30 millions de dollars pour financer des mesures de sécurité en plus [du montant ci-dessus] ». Au cours de la période 2014-2015, un montant de 5 millions de dollars a été prélevé pour répondre l'épidémie de fièvre hémorragique Ebola en Afrique de l'Ouest. Ce prélèvement, communiqué au Président du Conseil d'administration et figurant dans l'examen annuel de la situation financière, est présenté à l'annexe 1, tableau 1.

III. Perspectives pour 2016-2017

22. Il est rappelé que le plan de ressources intégré du budget intégré 2014-2017 a incorporé au titre des estimations 2016-2017 : a) de nouvelles réductions dans l'utilisation prévue des ressources ordinaires destinées aux activités de gestion par rapport aux prévisions 2014-2015; b) une élimination progressive des mesures transitoires parallèlement à d'autres améliorations dans la rationalisation des coûts grâce à l'amélioration de leur recouvrement; c) le financement de l'approche de la présence physique différenciée conformément à la décision 2013/30, en notant que la fin de la période de grâce de deux ans commence en 2016 et s'applique à 14 pays à revenu intermédiaire/élevé (tableau 2 du document DP/2013/45).

23. En 2016-2017, le montant des contributions aux ressources ordinaires continuera de jouer un rôle central dans la réalisation des objectifs du Plan stratégique, notamment par la mise à disposition du financement institutionnel de base, essentiel pour mettre en œuvre le Plan stratégique de manière responsable et efficace. Avec l'appui des États Membres et d'autres partenaires de financement, le PNUD continuera de tendre vers le niveau des ressources ordinaires approuvées pour l'exercice biennal 2016-2017, conformément au cadre financier approuvé par le Conseil d'administration. En outre, les mesures transitoires approuvées, s'élevant à 66 millions de dollars, seront nécessaires pour l'exercice 2016-2017, jusqu'à ce que les mesures requises par la décision 2013/9 soient pleinement mises en œuvre (c'est-à-dire le taux de 8 % pour la participation de tiers aux coûts, et l'imputation directe aux ressources de programmes des frais admissibles à l'efficacité du

développement). Cela est d'autant plus important que la réduction des niveaux de ressources ordinaires entraînerait des réductions proportionnelles continues des composantes programmatiques et institutionnelles du budget intégré.

24. Le PNUD continuera également à prendre des mesures pour réduire l'impact de toute modification potentielle négative des niveaux de ressources aux fins de la réalisation du Plan stratégique 2014-2017, et est bien placé pour jouer un rôle crucial dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il s'agit notamment d'initiatives visant par exemple à : a) plaider en faveur d'un renversement de la tendance à la baisse des ressources ordinaires avec la campagne « 100 partenaires », y compris en diversifiant la base des financements gouvernementaux et au-delà des gouvernements; b) renforcer les processus de planification organisationnelle du PNUD dans un souci d'accroissement de l'efficacité; c) tirer parti de l'introduction de nouveaux guichets de financement pour les ressources moins spécifiquement affectées; d) s'ajuster aux niveaux de dépenses conformément à la pratique antérieure pour rester dans les paramètres de liquidités prescrits par le Conseil d'administration (c'est-à-dire au-dessus d'un niveau de trésorerie de base de trois mois). Des mesures complémentaires concernant la rationalisation des coûts, la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs et l'appui à la coordination des Nations Unies sont décrites ci-après.

25. Accroître la rationalisation des coûts grâce à l'amélioration de leur recouvrement. Un suivi rigoureux du respect du taux de 8 % pour les contributions de tiers sera mis en place pour continuer à progresser vers la mise en œuvre intégrale de la politique de recouvrement des coûts avec l'appui des partenaires de financement du PNUD. De plus, des cibles internes ont été fixées en raison de la nécessité d'accélérer les efforts de planification et de mise en œuvre de l'imputation directe aux projets des coûts des programmes remplissant les conditions requises et de ceux relatifs à l'efficacité du développement. Les progrès accomplis par rapport à ces objectifs feront l'objet d'un suivi au moyen d'un système rigoureux de mesure des résultats.

26. Améliorer la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Le PNUD se félicite des améliorations apportées par les pays de programme dans leur appui sous forme de contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Il est toutefois possible d'améliorer la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Le PNUD vise à améliorer la collecte de ces contributions pendant la période 2016-2017 avec l'appui, essentiel, des gouvernements des pays de programme et en introduisant des incitations appropriées.

27. Appui aux activités de coordination des Nations Unies. Comme par le passé, le PNUD maintiendra son appui résolu à la fonction de coordination des Nations Unies en assumant à cet égard son rôle de gestionnaire responsable.

IV. Conclusions

28. La période 2014-2015 a été unique en de nombreux aspects. Elle a été le premier exercice biennal du Plan stratégique du PNUD, 2014-2017 et à ce titre marquée par le budget intégré, et a vu le début de la mise en œuvre de la nouvelle politique de recouvrement des coûts. Dans le même temps, le PNUD a dû faire face aux implications d'une baisse sensible de ses ressources ordinaires.

29. Le PNUD a répondu à ces défis en progressant vers la réalisation des objectifs du budget intégré pour 2014-2017, reposant sur ses trois piliers : a) réaliser des synergies en intégrant les composantes programmatiques et institutionnelles du budget; b) tirer parti de la nouvelle classification des coûts, pour renforcer encore un usage transparent et efficace des ressources; c) améliorer la rationalisation des coûts par la mise en œuvre des différents aspects de la politique de recouvrement de ces coûts. Il a également ajusté à la baisse les niveaux de dépenses, tout en protégeant la majorité des ressources de programme au niveau des pays et en maintenant son appui à la fonction de coordination de l'Organisation des Nations Unies.

30. Prenant en considération les résultats effectifs pour 2014-2015, examinés dans le présent rapport, le plan des ressources financières du PNUD pour 2014-2017 reste dans le cadre financier approuvé par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/28, bien qu'à un niveau de ressources ordinaires inférieur. Du fait que les ressources ordinaires constituent une assise essentielle et prévisible pour répondre aux besoins des pays de programme et appuyer le mandat, l'intégrité et la plateforme de mobilisation des ressources menant aux résultats du Plan stratégique, le PNUD, avec le soutien des États Membres et d'autres partenaires de financement, intensifiera ses efforts pour atteindre le niveau des ressources ordinaires attendu du cadre financier 2016-2017. Il s'efforcera également d'accroître, par de nouveaux guichets de financement, le niveau des autres ressources non spécifiquement affectées.

31. Durant l'exercice 2016-2017, le PNUD continuera de prendre des mesures pour réduire l'impact de toute modification potentielle négative des niveaux de ressources et pour faire en sorte de respecter le Plan stratégique 2014-2017, et il est bien placé pour jouer un rôle central dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. À cet égard, le PNUD renforcera selon que de besoin son processus de planification afin d'accroître son efficacité; il tirera parti de nouveaux guichets de financement; il adaptera les niveaux de dépenses en fonction des besoins; il accélérera la mise en œuvre de tous les aspects de la politique de recouvrement des coûts; il améliorera la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs; il maintiendra son appui à la fonction de coordination de l'Organisation des Nations Unies.

32. Les mesures susmentionnées, auxquelles s'ajoutent les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique et du budget intégré pour 2014-2017, influenceront de manière constructive sur l'élaboration du prochain plan stratégique et du plan de ressources intégré, qui englobe le budget intégré pour la période 2018 - 2021.