



**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
17 octobre 2017
Français
Original : anglais

Session extraordinaire de 2017
28 novembre 2017, New York
Point 3 de l'ordre du jour provisoire
**Questions financières, budgétaires
et administratives**

**Plan de ressources intégré et projet de budget intégré
du Programme des Nations Unies pour le développement
pour la période 2018-2021**

Rapport de l'Administrateur

Le présent document constitue un complément du plan stratégique du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la période 2018-2021 (DP/2017/38). Le plan de ressources intégré et projet de budget intégré présente l'estimation des ressources financières nécessaires à l'exécution du plan stratégique et couvre à la fois les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources (autres que les ressources de base) pour la période 2018-2021. Le plan de ressources intégré porte sur les ressources ordinaires et les autres ressources et inclut le projet de budget intégré, qui couvre uniquement les ressources ordinaires. Les prévisions sont présentées en conformité avec l'approche harmonisée convenue par le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour les activités en matière de 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 des femmes (ONU-Femmes).

L'objectif primordial du projet de budget est d'assurer la viabilité financière de la composante institutionnelle du PNUD, de parvenir à un meilleur équilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources et d'accroître la productivité du PNUD au fil du temps. Le nouveau plan stratégique contient des arguments convaincants en faveur de l'investissement dans le PNUD. Fort de plus de 50 années d'expérience dans plus de 170 pays et territoires, le PNUD a une envergure mondiale qui lui permet de continuer à relever des défis de développement complexes, en collaboration avec ses partenaires. Il s'évertue à tirer parti de ces atouts pour accroître l'incidence de ses programmes avec les



ressources qui lui sont confiées et contribuer au programme de développement durable à l'horizon 2030. Les programmes sont soigneusement formulés, exécutés, suivis et évalués par un personnel spécialisé. Quant aux enseignements tirés de l'expérience, ils sont appliqués selon qu'il convient, afin de maximiser les résultats. Les états financiers du PNUD vérifiés par une instance indépendante indiquent systématiquement que plus de 88 centimes pour chaque dollar de dépense sont consacrés à des programmes et des services de développement, un ratio qui passera à 91 centimes par dollar de dépense au cours des quatre prochaines années. Le PNUD est résolu à maintenir des coûts de gestion bas et il a prévu de nouvelles réductions des coûts qui permettront de continuer à augmenter le financement des programmes. Ces dépenses ont un effet multiplicateur car les investissements du PNUD attirent d'autres sources de financement des activités de développement. À cette fin, il compte élargir son éventail de partenaires, y compris les pouvoirs publics des pays de programme, les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales, le secteur privé et les organisations de la société civile.

Le PNUD est entièrement financé par des contributions volontaires. Le total estimé des recettes nécessaires à l'exécution du plan stratégique pour la période 2018-2021 correspond à un montant de 22,7 milliards de dollars, soit une faible progression annuelle de 5 %. Des changements seront apportés à la répartition des sources de financement : d'une part, l'accent sera notamment mis sur les financements communs, la programmation conjointe et des partenariats plus larges avec les institutions financières internationales et le secteur privé, et d'autre part, les contributions seront moins rigidelement préaffectées et pourront ainsi être mobilisées avec plus de souplesse pour les situations de développement particulières ou les situations de crise. Le montant des ressources disponibles pour la période de quatre ans, y compris des soldes reportés, s'établit à 25,8 milliard de dollars, le montant des dépenses étant estimé à 24 milliards pour la même période et les soldes des programmes pluriannuels reportés correspondant à un montant de 1,8 milliard. Sur le montant de 25,8 milliards de dollars proposé pour la période 2018-2021, le PNUD compte affecter un montant de 21,75 milliards de dollars (soit 91 % des ressources ordinaires et des autres ressources) aux activités de développement (programmes), à savoir 3 % de plus que pendant la période 2014-2017. Pour le montant de 21,75 milliards de dollars consacré aux programmes, le PNUD propose de prélever 1,92 milliard sur les ressources ordinaires et 19,83 milliards sur les autres ressources afin de financer les activités de développement (programmes) pendant la période 2018-2021. Il propose également que la composante institutionnelle du plan de ressources intégré (soit un montant de 2,73 milliards de dollars) soit financée à hauteur de 1,09 milliard sur les ressources ordinaires et de 1,62 milliard sur les autres ressources, sur la base du recouvrement des coûts. Appréciant son partenariat avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) et le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), le PNUD propose d'en maintenir le financement sur les ressources ordinaires à son niveau effectif de la période 2014-2017, sur la base des prévisions de contributions aux ressources ordinaires du budget intégré pour la période 2018-2021.

Grâce à la transformation de son modèle d'activité, notamment l'amélioration de ses méthodes de travail et le renforcement de ses capacités à fournir des services intégrés, le PNUD va pouvoir accroître sa productivité, son efficacité et son efficacité, tout en exerçant sur l'organisation une saine pression pour qu'elle améliore son rendement.

Le présent plan de ressources intégré et projet de budget intégré sera communiqué au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport sera également transmis au Conseil d'administration.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique	4
II. Raisons pour lesquelles les partenaires devraient investir dans le PNUD	5
III. Plan de ressources intégré.	6
A. Introduction	6
B. Projet de plan de ressources intégré pour la période 2018-2021	8
IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	17
V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2018-2021	18
A. Principaux éléments et changements proposés	18
B. Le rôle des ressources ordinaires.	20
C. Composantes programmatiques du budget intégré pour la période 2018-2021	22
D. Composante institutionnelle du budget intégré, 2018-2021	25
E. Postes	26
VI. Recouvrement des coûts	26
Tableau 1 : Plan de ressources intégré pour la période 2018-2021	14
Annexe A. Tableaux et chiffres détaillés (accessibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
Annexe B. Méthode et éléments d'information supplémentaires (accessibles sur le site Web du Conseil d'administration)	

I. Contexte stratégique

1. Dans son plan stratégique pour la période 2018-2021 (DP/2017/38), le PNUD expose sa stratégie pour les quatre années à venir, en tenant compte de la mutation de l'écosystème du développement et de l'évolution des besoins de ses partenaires. Il décrit la façon dont il compte aider les pays à réaliser le Programme 2030 et les objectifs de développement durable, ainsi que d'autres engagements convenus par les États Membres de l'Organisation des Nations Unies.

2. Dans le plan stratégique, le PNUD renforce son engagement à œuvrer en partenariat avec les pouvoirs publics, la société civile et le secteur privé afin de catalyser et faciliter l'appui du système des Nations Unies, conformément à l'examen quadriennal complet.

3. Le plan stratégique répond aux deux questions suivantes : a) que voulons-nous faire du PNUD? b) quels résultats voulons-nous obtenir?

a) D'ici à 2021, nous voulons que le PNUD :

i) Fasse preuve de plus de **vivacité, d'esprit d'innovation et de dynamisme** en tant que **chef de file** capable de **prendre et de gérer des risques**;

ii) Se montre **digne de la confiance dont il jouit**, en tenant compte de la mutation de l'écosystème du développement et de sa complexité, et fasse la preuve de son ferme attachement à s'acquitter de **son mandat en éliminant la pauvreté**;

iii) Utilise ses ressources de façon **plus efficace et rationnelle**.

b) D'ici à 2021, nous voulons avoir **accompli des progrès tangibles** concernant :

i) **L'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes** et le maintien des populations hors de la pauvreté;

ii) **L'accélération des transformations structurelles propices au développement durable**, en particulier grâce à la mise en œuvre de solutions innovantes ayant des effets multiplicateurs positifs sur la réalisation de l'ensemble des objectifs de développement durable;

iii) Le **renforcement de la résilience** face aux crises et aux chocs afin de préserver les acquis du développement.

4. Le plan stratégique n'a pas pour vocation d'être exhaustif ni normatif. Il donne un aperçu de la voie qu'empruntera le PNUD tout en gardant sa souplesse pour répondre aux nouveaux besoins des pays. Il propose une transformation audacieuse du PNUD, précisément parce que les objectifs de développement durable sont audacieux, et parce qu'il est certain que le PNUD peut se montrer à la hauteur de cette ambition en tirant parti des décennies d'expérience qu'il a acquise et des solides partenariats qu'il a bâtis avec les pays, et en s'appuyant sur le dévouement, les compétences et la créativité des ressources humaines qui sont son plus grand atout.

5. Le présent plan de ressources intégré et projet de budget intégré du PNUD pour la période 2018-2021 fait partie intégrante du plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 (DP/2017/38) et doit être lu conjointement à ce dernier et ses annexes.

6. Reposant sur le plan stratégique, le plan de ressources intégré comprend le projet de budget intégré et le financement du plan stratégique.

II. Raisons pour lesquelles les partenaires devraient investir dans le PNUD

7. Les partenaires de financement devraient continuer à investir dans le PNUD pour les raisons suivantes :

a) Le PNUD est un partenaire solide et fiable qui obtient des résultats concrets en matière de développement, comme l'ont confirmé les rapports d'évaluation établis par le Bureau indépendant d'évaluation¹. Aux fins de l'établissement du présent document, le PNUD a appliqué les enseignements tirés de l'exécution des programmes et projets et utilisé les analyses de facteurs de performance ainsi que les audits et évaluations;

b) Le PNUD met ses ressources et ses atouts au service de résultats mesurables en matière de développement. Il fournit, à l'échelle mondiale, des services à l'appui des forces opérationnelles du système des Nations Unies et entend instaurer des plateformes nationales d'appui et une plateforme mondiale de services de conseil et d'aide à l'exécution des initiatives de développement durable. Outre les mécanismes d'appui, le PNUD compte renforcer sa contribution comme chef de file en matière de réflexion, d'innovation et d'assurance et exploiter les financements disponibles aux fins des objectifs de développement durable (voir le paragraphe 50 et la figure 4 pour les précisions);

c) Les mécanismes de gouvernance et le cadre de responsabilisation permettent de veiller à ce que les ressources soient administrées conformément aux responsabilités fiduciaires établies et leur efficacité a valu au PNUD des opinions d'audit sans réserve (propre) pendant 12 années consécutives. Le PNUD étudie et applique les recommandations formulées par les organes de contrôle indépendants et s'améliore ainsi de façon continue. Pour la deuxième année consécutive, le PNUD a conservé sa première place dans l'indice de transparence de l'aide « Publish What You Fund », grâce à l'amélioration de la qualité et de la quantité des données financières, des documents et des résultats des projets publiés en 2016;

d) Le PNUD mettra à profit sa base de financement pour aider les pouvoirs publics à obtenir des financements² aux fins des objectifs de développement durable. Pour chaque dollar de ressources ordinaires consacrées aux programmes, le PNUD peut mobiliser entre 6 et 30 dollars au titre d'autres ressources, ce qui atteste l'effet multiplicateur des ressources ordinaires. Avec l'appui des partenaires de financement, le PNUD s'efforcera de modifier l'éventail et la qualité des ressources, l'idée étant que les contributions soient moins rigidement préaffectées et puissent ainsi être plus mobilisées avec plus de souplesse pour les situations de développement particulières ou les situations de crise;

e) Ayant conscience de l'évolution de la sphère du développement, le PNUD compte élargir son catalogue d'instruments financiers afin d'aider les pays de programme à accéder à des possibilités de financement du développement et de proposer à ses partenaires différentes modalités d'investissement dans le Programme 2030;

f) Avec des programmes dans environ 170 pays et territoires, le PNUD dispose de la plus grande plateforme opérationnelle du système des Nations Unies et fournit une gamme et un volume importants de services à l'ensemble du système.

¹ Dans son rapport d'évaluation du plan stratégique pour la période 2014-2017 (DP/2017/32), le Bureau indépendant d'évaluation a mis en lumière certains des grands résultats obtenus par le PNUD, démontrant ainsi qu'investir dans le PNUD donnait des résultats tangibles.

² Il aidera les pouvoirs publics à mettre en place de nouvelles modalités de partenariats avec le secteur privé pour financer la réalisation des objectifs de développement durable.

L'amélioration constante de son efficacité opérationnelle permettra au PNUD d'adapter plus encore ses interventions aux clients et d'offrir un appui opérationnel plus intégré à d'autres organisations, en particulier les partenaires non résidents;

g) Le PNUD est une organisation légère qui a prouvé son efficacité et sa productivité pendant la période 2014-2017. Pendant la période 2018-2021, le PNUD s'évertuera à accroître encore sa productivité, son efficacité et son efficacité et améliorer le taux d'efficacité de sa gestion.

III. Plan de ressources intégré

A. Introduction

8. Le présent chapitre porte sur : a) l'examen de l'exécution du premier plan quadriennal de ressources intégré et budget intégré pour la période 2014-2017; b) les enseignements tirés; c) le projet de plan de ressources intégré pour la période 2018-2021, qui couvre certains aspects importants ainsi que les ressources disponibles (recettes) et l'utilisation des ressources (dépenses).

9. Le présent document repose sur le règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD ainsi que sur les décisions pertinentes du Conseil d'administration et s'appuie, selon qu'il convient, sur l'examen quadriennal complet et les recommandations formulées dans l'évaluation indépendante du plan stratégique pour la période 2014-2017 (DP/2017/32). Les informations budgétaires sont présentées selon la classification, le recouvrement (décision 2010/32) et l'imputation des coûts (décisions 2012/27 et 2013/9) approuvés par le Conseil d'administration.

10. Le budget intégré (ressources ordinaires), tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, fait partie du plan de ressources intégré, qui englobe à la fois les ressources ordinaires et les autres ressources.

11. Un examen du budget intégré des ressources de base sera effectué à mi-parcours, ainsi qu'un examen du plan stratégique en juin 2019, comme pour la période 2014-2017. L'examen permettra d'analyser les décisions des États Membres, et notamment le rapport du Secrétaire général, concernant les réformes générales de l'ONU. Les travaux communs du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes sur le recouvrement des coûts seront également examinés à la session annuelle du Conseil d'administration, en juin 2018.

Examen des résultats financiers de la période 2014-2017

12. Les résultats financiers effectifs comparés au plan de ressources intégré pour la période 2014-2017 sont présentés dans le tableau 1b de l'annexe A.

13. Le PNUD est financé par des sources multiples. Pour la période 2014-2017, le montant total des contributions s'établissait à 18 278 millions de dollars, dont 2 715 millions imputés aux ressources ordinaires et 15 563 millions aux autres ressources. On trouvera aux alinéas i) à iii) du sous-paragraphe a) ci-dessous la présentation par type de pays (pays à revenu faible ou intermédiaire et pays à revenu intermédiaire ayant un revenu national brut (RNB) par habitant supérieur à 6 660 dollars) de l'allocation, en 2014-2017, de ressources aux pays de programme remplissant les critères et aux pays contributeurs nets, conformément aux décisions 2012/28, 2013/28 et 2013/30 du Conseil d'administration. Les points essentiels (exposés en détail dans le tableau 3 de l'annexe A) se présentent comme suit :

a) Des crédits de 1 842 millions de dollars prélevés sur les ressources ordinaires ont été alloués aux pays à revenu faible et intermédiaire (soit 1 305 millions de dollars imputés à la rubrique des programmes (MCARB³-1 et autres ressources de programmes) et 536 millions à la rubrique institutionnelle). Ce montant a été réparti comme suit :

i) Les pays à faible revenu ont reçu une part importante des ressources de programmes et des ressources institutionnelles : 86 % (1 121 millions de dollars) des ressources de programmes et 55 % (294 millions de dollars) des ressources institutionnelles;

ii) Les pays à revenu intermédiaire ayant un RNB par habitant inférieur à 6 660 dollars ont reçu 12 % (161 millions de dollars) des ressources de programmes et 37 % (201 millions de dollars) des ressources institutionnelles;

iii) Les pays à revenu intermédiaire ayant un RNB par habitant supérieur à 6 660 dollars ont reçu 2 % (23 millions de dollars) des ressources de programmes et 8 % (42 millions de dollars) des ressources institutionnelles. Cette répartition est conforme aux décisions 2012/28 (Arrangements en matière de programmation) et 2013/30 (Financement de l'approche de la présence physique différenciée). On en trouvera les détails à la section IV de l'annexe B;

iv) Les pays contributeurs nets n'ont reçu aucune ressource de base, ni à la rubrique des programmes ni à la rubrique institutionnelle (à l'exception des frais associés au Coordonnateur résident ou Représentant résident, qui relèvent de l'appui fourni par le PNUD aux activités de coordination de l'ONU);

b) Les ressources ordinaires fournies aux pays à revenu faible et intermédiaire en 2014-2017 ont permis de mobiliser d'autres ressources, qui ont, à leur tour, complété les ressources ordinaires aux fins des résultats de développement visés dans le cadre de programmes à financements multiples. Des partenaires bilatéraux et multilatéraux et des partenaires de pays de programme ont versé un montant de 13 659 millions de dollars aux autres ressources. Les pays à faible revenu en ont reçu 55 % (soit 7 527 millions de dollars). En revanche, les pays à revenu intermédiaire ayant un RNB par habitant inférieur à 6 660 dollars en ont reçu 29 % (soit 3 992 millions de dollars) et les pays à revenu intermédiaire ayant un RNB par habitant supérieur à 6 660 dollars en ont reçu 14 % (soit 1 905 millions de dollars). Le solde restant de 2 % (soit 235 millions de dollars) a été versé aux pays contributeurs nets;

c) Il convient de noter que les pays de programme contribuent au financement de la présence locale du PNUD, au moyen des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs (un total de 102 millions de dollars en espèces et de 33 millions en nature) pour ce qui est des pays à revenu faible ou intermédiaire et au moyen des contributions à ces coûts versées par les pays à revenu intermédiaire ayant un RNB par habitant supérieur à 6 660 dollars et les pays contributeurs nets (soit un total de 52 millions de dollars). On trouvera les détails pertinents aux sections IV (contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs) et V (financement de l'approche de la présence physique différenciée) de l'annexe B. Les contributions des pays de programme servent à financer les ressources institutionnelles.

³ Montant visé pour l'allocation des ressources de base.

Enseignements tirés de l'exécution du budget intégré pour la période 2014-2017

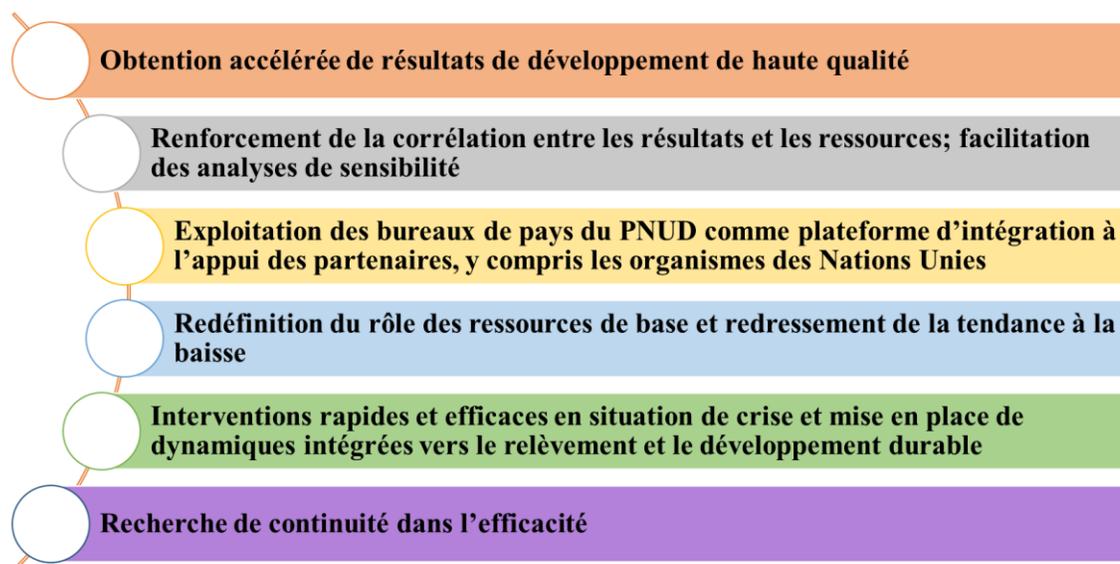
14. Dans sa décision 2016/10, le Conseil d'administration a prié le PNUD, en consultation avec le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes, en tant que de besoin, de prendre en compte les enseignements tirés du budget intégré pour 2014-2017, dans l'établissement du budget intégré pour la période 2018-2021.

15. Les enseignements tirés de l'exécution du budget intégré sont présentés à la section Ib de l'annexe B.

B. Projet de plan de ressources intégré pour la période 2018-2021

Objectifs

16. Les objectifs du plan de ressources intégré (et des prévisions relatives au budget intégré) pour la période 2018-2021 sont les suivants :

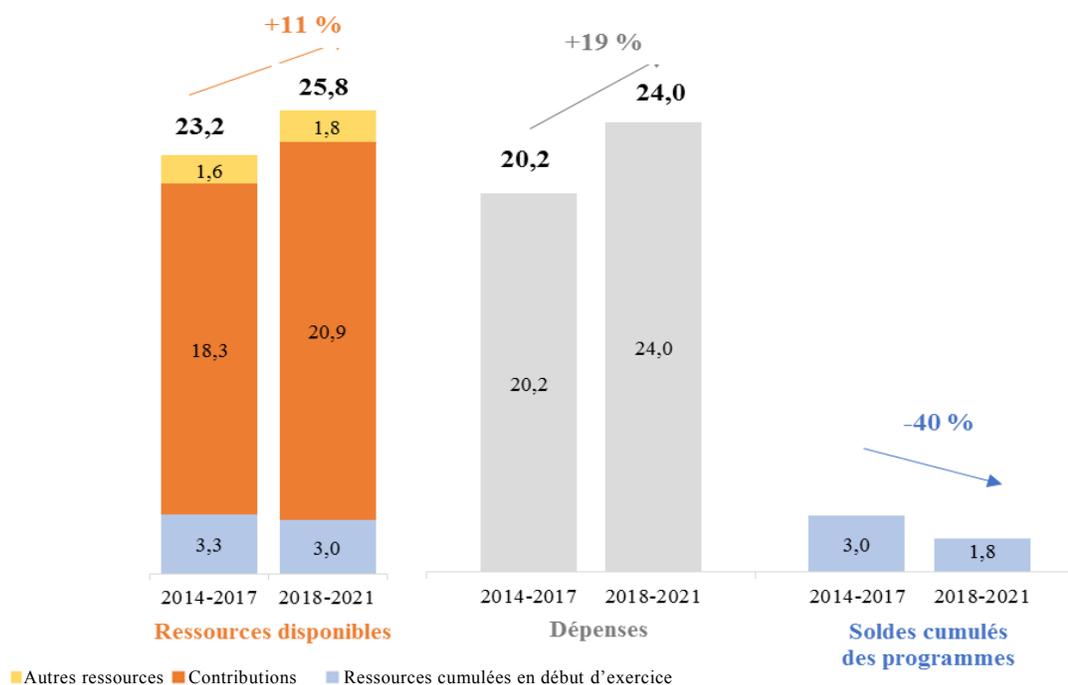


Aspects importants du plan de ressources intégré et projet de budget intégré pour la période 2018-2021

17. On trouvera dans la figure 1 ci-après un aperçu des aspects importants du plan de ressources intégré pour la période 2018-2021.

Figure 1
Aspects importants du plan de ressources intégré pour la période 2018-2021

(En milliards de dollars des États-Unis)



18. Le PNUD propose une augmentation de 11 % des ressources disponibles, y compris une progression annuelle de 5 % des contributions pour la période 2018-2021 (voir la figure 1b à l'annexe A). Cette progression devrait donner des ressources disponibles d'un montant total de 25,8 milliards de dollars. De même, le montant total des dépenses prévues est estimé à 24 milliards de dollars pour la même période, montant qui représente une augmentation totale des dépenses de 19 % par rapport à la période 2014-2017, ce qui devrait laisser, à la fin de l'année 2021, un solde de 1,8 milliard disponible pour les projets pluriannuels. Toutes les dépenses, y compris la baisse des soldes cumulés des ressources de programmes, sont conformes au cadre réglementaire du PNUD et aux accords de financement applicables. Le solde d'un montant de 1,8 milliard de dollars couvre les soldes cumulés des ressources de programmes reçues, dont l'utilisation est programmée pour après 2021. Le montant cumulé des soldes des ressources de programmes correspond à des financements strictement préaffectés à des projets et qui, à ce titre, ne sont pas fongibles (ce qui signifie qu'ils doivent être utilisés conformément aux descriptifs de projet et aux accords de financement connexes) et dont l'utilisation est programmée sur plusieurs années (les ressources n'étant donc pas nécessairement dépensées l'année où elles sont reçues). Le PNUD continue de chercher des moyens d'accélérer l'obtention des résultats de développement et de réduire davantage les soldes de ressources de programmes, en tenant compte du cycle des programmes, des programmes pluriannuels, des accords avec les donateurs, ainsi que de son cadre réglementaire et de son cadre de gouvernance.

19. L'augmentation de l'ensemble des dépenses au titre des activités de développement (programmes), à travers les « solutions types » décrites au paragraphe 42, permettra de favoriser la réduction de la pauvreté et de stimuler les transformations structurelles au service du développement durable et la résilience. Cet objectif doit être atteint sans augmentation du budget institutionnel, par la

réduction des ressources allouées aux activités de gestion. Le coût des activités de gestion couvre la gestion, les politiques, l'infrastructures de systèmes et outils à l'appui des services de développement et des services fournis à l'Organisation. Le PNUD ne demande pas de financements institutionnels supplémentaires pour mettre en œuvre ses solutions et plateformes car les dépenses renouvelables seront couvertes par l'enveloppe de crédits demandée.

20. L'augmentation des dépenses au titre des activités de développement est rendue possible par l'augmentation de la proportion des ressources (ordinaires et autres) allouées à la composante programmes du projet de plan de ressources intégré, qui est passée de 88 % en 2014-2017 à 91 % pour la période 2018-2021. Pour chaque dollar de ressources dépensé, 91 centimes sont alloués à la composante programmes et le reste au budget institutionnel (voir la figure 2).

21. Le PNUD propose de continuer à tirer parti des ressources ordinaires à l'appui des pays remplissant les critères requis pour participer aux arrangements en matière de programmation, et ce en accroissant la part des ressources ordinaires allouée aux activités de développement (programmes) et en réduisant la part de la composante institutionnelle dans le budget intégré. Cet accroissement sera appliqué annuellement sur la période de quatre ans dans le but d'atteindre la répartition ci-après dans le budget intégré : 63 % pour la composante programmes et 37 % pour la composante institutionnelle (voir la figure 5).

22. Les ressources qui seront allouées à la coordination des activités de l'ONU ont été ajustées en fonction de l'inflation et augmentées de 25 millions de dollars. Le PNUD a maintenu le niveau des ressources allouées aux fonctions du Bureau de l'audit et des investigations, du Bureau de la déontologie, du FENU, du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et des VNU. Conformément à la politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration, le PNUD propose de consacrer 0,2 % du montant combiné des ressources de programmes estimées (ordinaires et autres) aux fonctions du Bureau indépendant d'évaluation, ce qui augmente le montant alloué de 7 millions de dollars par rapport à la période 2014-2017. Aucune autre activité institutionnelle récurrente n'a été augmentée. L'incidence de la diminution des ressources concerne les autres activités de gestion récurrentes, qui ont absorbé la plus grande partie de cette baisse, comme il ressort du tableau 1 de l'annexe A.

23. Dans le même temps, afin d'amorcer la réduction et de transformer le modèle d'activité du PNUD conformément aux engagements pris, il est proposé d'allouer ponctuellement des crédits à l'investissement stratégique dans la composante activités de gestion non récurrentes du budget intégré pour la période 2018-2021, afin d'appuyer l'obtention accélérée de résultats de programme de haute qualité au service des objectifs de développement durable. Il est proposé de consacrer deux volets d'activité à cette accélération, à savoir le volet « performance du modèle d'activité » et le volet « innovation relative au modèle d'activité » (voir l'alinéa d) du paragraphe 38 pour plus de détails).

Ressources disponibles (recettes)

24. Se basant sur ses perspectives de financement, le PNUD estime que l'ensemble des ressources disponibles pour financer le plan stratégique pour la période 2018-2021 s'établira à 25 784 millions de dollars, soit une augmentation de 2 560 millions de dollars (11 %) par rapport à 2014-2017 (23 224 millions) (voir la figure 1a de l'annexe A).

25. Le montant total des contributions pour la période considérée est estimé à 20 909 millions de dollars, soit une augmentation de 2 631 millions (14 %) par

rapport à 2014-2017 (18 278 millions). Il est réparti comme suit : 2 710 millions pour les ressources ordinaires (2014-2017 : 2 715 millions) et 18 199 millions pour les autres ressources (2014-2017 : 15 563 millions). Les estimations de contribution annuelle par grands types de financement sont présentées dans la figure 1b de l'annexe A.

26. La priorité essentielle en matière de mobilisation des ressources est de stabiliser, voire inverser, la tendance à la baisse des ressources ordinaires, conformément aux ambitions du Programme 2030, de l'examen quadriennal complet et du plan stratégique pour la période 2018-2021, et conformément au rôle que joue le PNUD dans le système des Nations Unie. Pour ce faire, il faudra prendre les mesures suivantes :

- a) Modifier la composition des ressources autres que les ressources de base :
 - i) Promouvoir l'augmentation des fonds communs et la programmation conjointe afin que l'ensemble du système des Nations Unies appuie la réalisation des objectifs de développement durable;
 - ii) Promouvoir une plus grande souplesse dans les ressources autres que les ressources de base;
- b) Accroître l'accès des pays aux ressources issues des fonds verticaux;
- c) Augmenter la mobilisation des ressources intérieures dans les régions;
- d) Approfondir et élargir les partenariats avec les institutions financières internationales et le secteur privé.

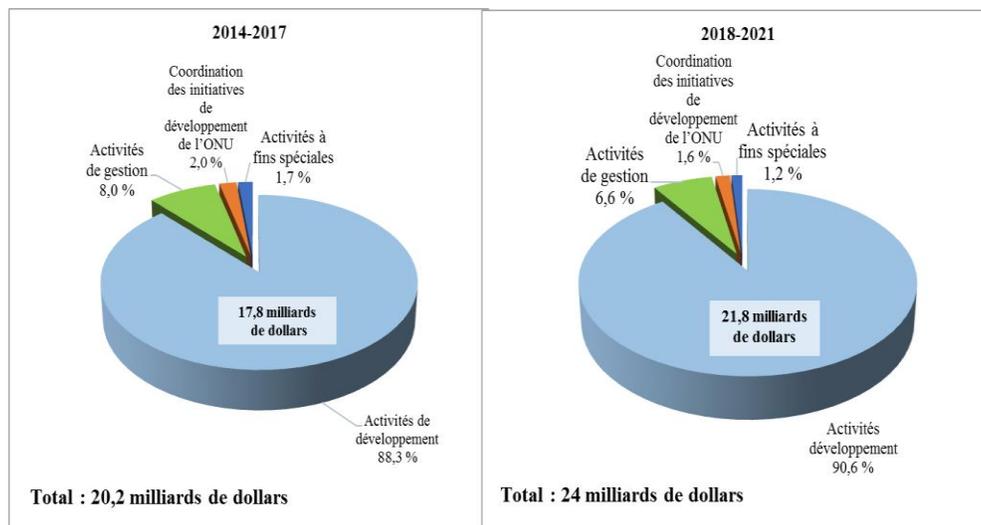
27. Pour aider les pays à atteindre les objectifs de développement durable et demeurer un partenaire crédible en matière de mobilisation et d'exploitation de ressources de développement à l'appui du plan stratégique, le PNUD compte élaborer de nouveaux instruments financiers qui renforceront son rôle de partenaire dans la concrétisation de résultats de développement durables et mesurables (voir la section 1c de l'annexe B). En raison du rôle important qu'il joue comme partenaire du PNUD, le FENU continuera de gérer le portefeuille de ressources du secteur privé et de subventions axées sur les pays les moins avancés. Le PNUD axera l'utilisation de ses instruments financiers sur les pays n'étant pas les moins avancés. Ces instruments viendront simplement s'ajouter à l'éventail actuel du PNUD, qui renforcera ses liens avec les partenaires existants et nouera des liens avec de nouveaux partenaires. La mise en place de certains instruments supposera des modifications du règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, qui seront bientôt présentées. Les compétences du FENU seront mises à contribution, le cas échéant.

Utilisation des ressources (dépenses)

28. Le montant total des dépenses prévues est estimé à 24 028 millions de dollars, soit une augmentation de 3 838 millions de dollars (19 %) par rapport au montant de 20 190 millions de dollars utilisé en 2014-2017 (voir figure 2)

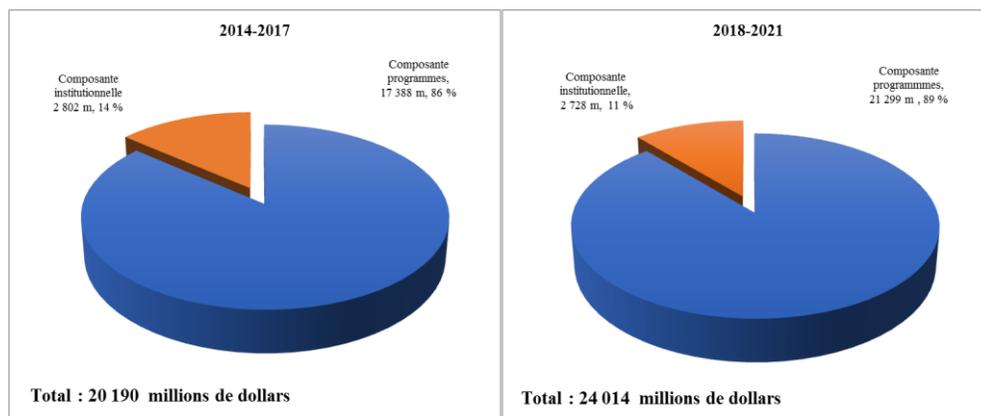
29. On trouve, à la figure 2, un aperçu de l'utilisation prévue, par catégorie de coût, du total des ressources pendant la période 2018-2021, par comparaison avec la période 2014-2017.

Figure 2
**Utilisation du total des ressources en 2014-2017
 et estimations pour la période 2018-2021**



30. Un montant de 21 299 millions de dollars est prévu pour la composante programmes du plan de ressources intégré, soit une augmentation de 3 912 millions (23 %) par rapport aux 17 388 millions de dollars alloués en 2014-2017 (voir la figure 3 ci-après).

Figure 3
**Comparaison des grandes catégories de dépenses
 entre les périodes 2014-2017 et 2018-2021**



31. Dans le plan des ressources intégré, un montant de 2 728 millions de dollars est prévu pour la composante institutionnelle, soit une baisse de 74 millions (3 %) par rapport au montant de 2 802 millions réparti sur les quatre années du plan pour la période 2014-2017 (voir la figure 3 ci-dessus).

32. Parallèlement aux travaux en cours sur les nouveaux modèles d'activité, le PNUD mènera des activités visant à renforcer son efficacité, en particulier dans les domaines de la gestion et des services consultatifs en matière de politiques. Le PNUD s'attachera au rapport coût-efficacité et appliquera des mesures d'amélioration continue afin d'équilibrer le budget d'ici à la fin de l'année 2019.

Ces activités ponctuelles seront complétées par d'autres mesures à moyen et long terme concernant le modèle d'activité, notamment la recherche de méthodes novatrices. Parmi les mesures d'économie, on citera la baisse des dépenses locatives découlant de la rationalisation des bureaux à New York et de la possibilité de partager des locaux avec d'autres organismes des Nations Unies. À court terme, le PNUD pourvoira de façon modérée les postes qui deviendront vacants en raison de départs à la retraite. Conformément aux recommandations 10, 11, 12 et 13 de l'évaluation indépendante du plan stratégique (DP/2017/32), l'organisation suivra un modèle plus souple et davantage axé sur les partenariats.

33. Quant à l'amélioration continue, une rationalisation verticale et horizontale de l'administration permettra de réduire les dépenses au titre des services d'appui fournis par le PNUD. La méthode de calcul des coûts des services fournis par le PNUD au système des Nations Unies sera affinée afin d'attribuer les coûts de façon plus juste et transparente et de recouvrer les coûts aux taux appropriés. Ainsi, le montant total des dépenses au titre des services administratifs va sans doute augmenter mais les coûts nets imputables au PNUD devraient baisser grâce à l'amélioration du recouvrement des coûts occasionnés par les services. Il s'agit d'un débat concernant l'ensemble de la famille des Nations Unies et, dans le meilleur des cas, les gains seront réalisés en 2019. Le recouvrement direct des coûts de projet sera simplifié en 2018 et la nouvelle méthode sera appliquée avec une rigueur croissante, notamment à travers une amélioration de la définition des objectifs, du suivi et de la communication des résultats au niveau des régions et des pays. Les modèles d'activité ayant une incidence sur l'exécution des projets (qui entraîne à son tour le recouvrement par l'organisation des coûts de services de gestion) seront examinés et rationalisés en 2018 et 2019 afin d'accélérer le rythme d'exécution.

34. Sur le montant de 2 728 millions de dollars qu'il est proposé de consacrer aux dépenses institutionnelles, 957 millions (35 %) seront imputés aux ressources ordinaires, 1 634 millions (60 %) au recouvrement des coûts lié aux autres ressources et 137 millions (5 %) à d'autres recettes.

35. Dans les dépenses institutionnelles, il est prévu que la part des activités institutionnelles financées par le recouvrement des coûts augmente pour passer de 65 % en 2014-2017 à 67 % d'ici la fin 2021, le financement sur les ressources ordinaires devant baisser pour passer de 37 % en 2014-2017 à 32 % d'ici la fin 2021 (voir la figure 2 de l'annexe A).

36. Dans le tableau 1 ci-dessous, on trouve le détail des estimations sur lesquelles repose le plan de ressources intégré pour la période 2018-2021, ainsi qu'une comparaison avec le plan de la période 2014-2017, par classification de coûts (le tableau détaillé la figure à l'annexe A).

Tableau 1
Plan de ressources intégré pour la période 2018-2021

(En millions de dollars des États-Unis)

	Estimations les plus récentes pour 2014-2017				Estimations pour 2018-2021					
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totale	Pourcentage du total
1. Ressources disponibles										
Solde d'ouverture ^a	264,0	3 061,0	–	3 325,0		246,5	2 787,8	–	3 034,2	
Recettes et ajustements										
Contributions	2 715,2	15 562,3	–	18 277,5		2 710,0	18 199,0	–	20 909,6	
Autres, y compris le remboursement des services fournis au organismes des Nations Unies et le recouvrement des coûts ^b	172,7	–	1 448,8	1 621,5		137,1	–	1 704,2	1 841,2	
Total 1. Ressources disponibles	3 151,9	18 623,3	1 448,8	23 224,0		3 093,5	20 986,8	1 704,2	25 784,4	
2. Prévisions de dépenses										
I. Activités de développement										
I.A Programmes	1 600,3	15 569,2	–	17 169,5		1 633,4	19 409,6	–	21 043,0	
I.B. Efficacité du développement ^c	289,0	50,3	328,1	667,3		288,8	96,7	322,2	707,7	
Total – I. Activités de développement	1 889,3	15 619,5	328,1	17 836,8	88,3 %	1 922,2	19 506,3	322,2	21 750,7	90,6 %
II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies										
Total – II Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	368,4	29,8	–	398,2	2,0 %	393,5	–	–	393,5	1,6 %
III. Activités de gestion										
III.A Récurrentes (sauf Bureau indépendant d'évaluation, Bureau de l'audit et des investigations et Bureau de la déontologie)	495,7	–	962,7	1 458,4		401,7	–	1 022,4	1 424,1	
III.B Bureau indépendant d'évaluation	32,6	–	2,1	34,7		32,6	–	9,5	42,1	
III.C Bureau de l'audit et des investigations	50,7	–	25,4	76,1		50,7	–	18,8	69,5	
III.D Bureau de la déontologie	3,6	–	–	3,6		3,6	–	–	3,6	
Total partiel : activités récurrentes	582,6	–	990,2	1 572,8		488,6	–	1 050,7	1 539,2	
III.B Non récurrentes	4,4	–	30,8	35,3		28,0	–	–	28,0	
Total – III Activités de gestion	587,0	–	1 021,0	1 608,1	8,0 %	516,6	–	1 050,7	1 567,2	6,6 %

	Estimations les plus récentes pour 2014-2017				Estimations pour 2018-2021					
	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totales	Pourcentage du total	Ressources ordinaires	Autres ressources	Recouvrement des coûts	Ressources totale	Pourcentage du total
IV. Activités à fins spéciales										
IV.A Investissements d'équipement	6,2	–	35,1	41,3		–	–	29,9	29,9	
IV.B1 Opérations ne relevant pas du PNUD – Volontaires des Nations Unies	42,4	–	68,6	110,9		42,4	–	41,2	83,6	
IV.B2 Opérations ne relevant pas du PNUD – Fonds d'équipement des Nations Unies	12,2	–		12,2		12,2	–	–	12,2	
IV.B3 Opérations ne relevant pas du PNUD – services fournis aux organismes partenaires de l'ONU	–	–	182,2	182,2		–	–	190,4	190,4	
IV.B Total partiel : opérations ne relevant pas du PNUD mais administrées par le PNUD	54,5	–	250,8	305,3		54,7	–	231,6	–	286,3
Total IV Activités à fins spéciales	60,7	–	285,9	346,6	1,7 %	54,7	–	261,5	316,1	1,2 %
Total composantes institutionnelles	1 167,2	–	1 635,0	2 802,2		1 093,9	–	1 634,4	2 728,3	
Total composantes programmes	1 738,3	15 649,3	–	17 387,5		1 793,0	19 506,3	–	21 299,3	
Total 2. Estimation des dépenses (I+II+III+IV)	2 905,5	11 847,0	1 635,0	20 189,8	100,0 %	2 886,9	19 506,3	1 634,4	24 027,6	100,0 %
3. Solde des ressources	246,5	2 787,8	–	3 034,2		206,6	1 550,2	–	1 756,9	

^a Le solde d'ouverture tient compte des montants effectifs inscrits dans les états financiers du PNUD. Depuis la présentation harmonisée du budget intégré, les soldes de recouvrement des coûts sont regroupés avec les soldes des autres ressources.

^b Comprend : les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs; les recettes au titre du programme des Volontaires des Nations Unies découlant de la fourniture de volontaires aux organismes des Nations Unies; une écriture comptable visant à compenser le coût du remboursement des impôts sur le revenu prélevés sur les traitements des fonctionnaires de l'Organisation; les intérêts, recettes diverses et ajustements relatifs aux gains ou pertes de change, à l'augmentation ou la baisse des réserves en début d'exercice et les dépenses diverses.

^c Comprend les ressources ordinaires consacrées au budget du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud pour la période 2018-2021 (soit 26,2 millions de dollars, dont 12,2 millions pour la composante institutionnelle et 14,0 millions pour la composante programmes).

37. **Activités de développement** Le montant de 21 751 millions de dollars qu'il est proposé de consacrer aux dépenses correspondant à une augmentation de 88 à 91 % de l'utilisation de l'ensemble des ressources aux fins des activités de développement. À cette fin, l'obtention de résultats de développement de haute qualité sera accélérée par l'utilisation des ressources mobilisées pour la période 2018-2021 ainsi que les soldes cumulés des programmes correspondant à un montant de 3 034 millions de dollars. L'accroissement proposé des activités de développement est conforme à l'objectif ci-après du présent plan de ressources intégré ainsi qu'au plan stratégique pour la période 2018-2021 :



Obtention accélérée de résultats de développement de haute qualité

38. Le montant de 2 728 millions de dollars prévu pour les activités institutionnelles couvre :

a) Les **activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies** : soit 330 millions de dollars, l'allocation de ressources ordinaires à cet égard étant augmentée de 25 millions (8%) par rapport aux 305 millions alloués en 2014-2017. Pendant la période 2014-2017, un montant de 30 millions de dollars a été financé par les soldes résiduels d'années antérieures au titre des autres ressources et versé au Bureau de la coordination des activités de développement. Outre les 330 millions, il est proposé de consacrer un montant de 64 millions de dollars à l'appui aux activités des coordonnateurs résidents, au titre des composantes programmes du budget intégré, soit le même montant que celui qui avait été alloué à ces activités en 2014-2017.

b) Les **activités de gestion récurrentes** : soit 1 424 millions de dollars, représentant une diminution de 34 millions de dollars (2 %) par rapport au montant de 1 458 millions de dollars alloué à cette rubrique en 2014-2017. La part consacrée aux activités de gestion baisserait ainsi de 8 % à 6,6 %, conformément à l'objectif ci-après du plan de ressources intégré :



Recherche de continuité dans l'efficacité

c) Les **activités de contrôle indépendant** : soit un montant proposé de 115 millions de dollars. Pour le Bureau de l'audit et des investigations et le Bureau de la déontologie, le PNUD a maintenu les crédits proposés au même niveau qu'en 2014-2017. Conformément à la politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration, le PNUD propose de consacrer 0,2 % du montant combiné des ressources de programmes estimées (ordinaires et autres) aux fonctions du Bureau indépendant d'évaluation, ce qui augmente le montant alloué de 7 millions de dollars par rapport à 2014-2017. Accordant une grande importance aux fonctions de contrôle indépendant, qui contribuent à l'amélioration des résultats, le PNUD est déterminé à les promouvoir.

d) Les **activités de gestion non récurrentes** : soit 28 millions de dollars, représentant une diminution de 7 millions de dollars (20 %) par rapport au montant de 35 millions de dollars alloué à cette rubrique en 2014-2017. Le montant proposé permettrait de financer des initiatives stratégiques ponctuelles visant l'efficacité et l'efficacité institutionnelles. Le montant demandé serait utilisé comme suit :

- i) Introduction et élargissement de mesures novatrices dans les opérations, instruments et processus au moyen de laboratoires d'innovation recherchant la réalisation à moindre coût des objectifs de développement durable;
- ii) Amélioration du modèle consultatif grâce à une meilleure gestion des connaissances, l'assouplissement des structures, de nouveaux partenariats et le renforcement des capacités du personnel;
- iii) Mise en place de nouvelles modalités de partenariats avec le secteur privé;

- iv) Rationalisation des processus opérationnels;
- v) Adaptation des capacités du personnel aux exigences du nouveau plan stratégique, y compris par la formation de compétences;

e) **Les activités à des fins spéciales** : soit un montant de 316 millions de dollars, représentant une diminution de 30 millions de dollars (9 %). Le PNUD maintient son appui aux VNU et au FENU, dont les activités s'inscrivent dans la catégorie des activités à fins spéciales, en leur consacrant la même part des ressources ordinaires qu'en 2014-2017. La diminution de 30 millions de dollars tient essentiellement à la réduction des investissements d'équipement et des dépenses connexes.

39. Les activités de développement et activités institutionnelles susmentionnées sont présentées dans le plan de ressources intégré (tableau 1) selon deux grandes composantes, la composante programmes et la composante institutionnelle, comme dans le plan de ressources intégré pour la période 2014-2017. Les activités axées sur l'efficacité du développement (faisant partie des « activités de développement » visées au paragraphe 37) sont également réparties entre la composante programmes et la composante institutionnelle du plan de ressources intégré.

40. Les dépenses institutionnelles financées sur les ressources ordinaires sont exposées en détail dans la partie du budget intégré pour 2018-2021 consacrée aux composantes institutionnelles (chapitre V).

41. Le détail des recettes provenant du recouvrement des coûts au titre des autres sources est présenté au chapitre VI.

IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

42. Conformément aux principes d'universalité et d'équité, le Plan stratégique pour la période 2018-2021 a pour objectif d'aider les pays à exécuter le Programme 2030 dans divers contextes de développement. Le PNUD fera fond sur un ensemble de six solutions types pour atteindre les trois objectifs de développement que sont l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes, l'accélération du processus de transformation structurelle au service du développement durable et le renforcement de la résilience face aux crises et aux chocs. Les solutions types proposées ont trait aux activités menées par le PNUD dans les domaines suivants : lutte contre la pauvreté et les inégalités; promotion de formes de gouvernance efficaces, responsables et inclusives; activités de prévention et de relèvement pour des sociétés résilientes; solutions basées sur la nature pour préserver la planète; réduction du déficit énergétique; et égalité des sexes. Fort des plateformes nationales d'appui à la réalisation des objectifs de développement durable et d'une plateforme mondiale de services de conseils et d'aide à l'exécution des initiatives de développement, le PNUD travaillera en partenariat avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé en tant que catalyseur et facilitateur de l'appui apporté par les organismes des Nations Unies, conformément aux résultats de l'examen quadriennal complet. Le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources qui accompagne le Plan stratégique pour la période 2018-2021 en rend compte.

43. Il est indiqué dans le Plan stratégique pour la période 2018-2021 que le PNUD doit sans cesse chercher à améliorer son modèle d'activité pour pouvoir donner suite plus efficacement aux demandes des gouvernements en rapport au Programme 2030 et aux objectifs de développement durable, ainsi que pour pouvoir appliquer le Plan stratégique lui-même. L'efficacité et l'efficience institutionnelles du PNUD feront l'objet d'un suivi pour s'assurer que celui-ci puisse répondre aux ambitions dans

trois grands domaines : a) obtention plus rapide d'excellents résultats programmatiques, y compris en ce qui concerne l'appui aux activités visant à l'efficacité du développement, sur la base des connaissances factuelles et en adoptant des approches intersectorielles, ainsi que pour ce qui est des fonctions de contrôle, d'évaluation et d'audit b) efficacité et efficacie en ce qui concerne la mobilisation des ressources, les services de gestion, les achats et les ressources humaines; et c) arrangements concernant les services pour assurer la coordination, la cohérence et le succès des approches suivies à l'échelle du système des Nations Unies; lancement d'initiatives intégrées aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable; et efficacité du dispositif des coordonnateurs résidents. Les domaines dans lesquels il a été décidé de suivre les résultats obtenus ont été identifiés conformément à la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet et l'évaluation du Plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017.

44. On trouvera des informations détaillées sur le sur le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources dans l'annexe au Plan stratégique pour la période 2018-2021. Le plan de ressources intégré et le budget intégré pour la période 2018-2021 répondent notamment aux deux objectifs suivants :

Établir des liens plus étroits entre les résultats et les ressources, et également faciliter une analyse de sensibilité

Tirer parti de l'avantage que représentent pour le PNUD ses bureaux de pays pour aider les partenaires, notamment les organismes des Nations Unies, en offrant une plateforme favorisant l'intégration



Renforcement de la corrélation entre les résultats et les ressources; facilitation des analyses de sensibilité



Exploitation des bureaux de pays du PNUD comme plateforme d'intégration à l'appui des partenaires, y compris les organismes des Nations Unies

V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2018-2021

45. On trouvera dans la présente partie des précisions sur le projet de budget intégré pour la période 2018-2021, ainsi que des détails sur les composantes programmatiques et institutionnelles qu'il est proposé de financer à partir des ressources ordinaires.

46. Le budget proposé par le PNUD a été établi à partir des estimations suivantes : contributions aux ressources ordinaires d'un montant estimatif de 2 710 millions de dollars; autres recettes d'un montant de 137 millions de dollars; solde d'ouverture d'un montant de 246 millions de dollars en ressources ordinaires; dépenses d'un montant estimatif de 2 887 millions de dollars.

A. Principaux éléments et changements proposés

47. Les propositions faites dans le budget intégré pour la période 2018-2021, sont les mêmes que celles qui figuraient dans le budget intégré pour la période 2014-2017, sauf pour les éléments et propositions ci-après :

Éléments

a) La proportion des ressources de base allouées à des activités de développement (programmes) augmentera progressivement d'année en année pour qu'à terme, d'ici à 2021, 65 % des ressources de base soient affectées aux programmes et 35 % aux activités institutionnelles (voir annexe A, fig. 2);

b) Les MCARB-1 représentent 59 % de la composante Programmes des ressources. Il s'agit là de financements protégés pour les activités menées dans le cadre des programmes de pays. Pour ce qui est des MCARB-1, 85 % sont alloués aux pays à faible revenu, et 83 % aux pays les moins avancés⁴. Il est donc clair que le PNUD appuie tous les pays de programme, en mettant particulièrement l'accent sur les pays à faible revenu et les pays les moins avancés (voir annexe A, tableau 4 c);

c) Le plan de ressources intégré et le budget intégré pour la période 2018-2021 sont établis conformément aux dispositions de deux grandes décisions du Conseil d'administration :

i) La décision 2012/28, dans laquelle le Conseil d'administration a approuvé l'adoption d'un système d'actualisation biennale concernant le reclassement des pays à revenu intermédiaire dans lesquels le RNB par habitant est élevé et des pays contributeurs nets en transition, après une période de grâce de deux ans; et

ii) La décision 2013/30, qui est venue entériner une approche différenciée concernant le financement au moyen des ressources ordinaires du PNUD de la présence physique du Programme dans les pays à revenu intermédiaire où le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars (voir annexe B, section IV)

d) On continuera d'appuyer la coordination des activités de développement des Nations Unies au moyen des ressources ordinaires;

e) Le PNUD demande un montant de 517 millions de dollars au titre des activités de gestion de la composante institutionnelle du budget intégré, dont 49 millions de dollars de ressources ordinaires supplémentaires ordinaires (29 millions de dollars en 2018 et 20 millions de dollars en 2019). Aucune demande de ressources supplémentaires n'est prévue pour 2020 et 2021, et le PNUD a l'intention d'utiliser un montant inférieur aux 49 millions de dollars demandés (voir le paragraphe 81); et

f) Un appui continuera d'être apporté au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, aux VNU et au FENU au titre des ressources ordinaires, sur la base des prévisions concernant le montant des contributions au titre des ressources ordinaires dans le budget intégré pour 2018-2021.

Changements proposés

a) Les lignes budgétaires concernant l'efficacité du développement seront consolidées pour correspondre au Plan stratégique pour la période 2018-2021 (voir le paragraphe 68);

b) Les risques seront répartis de manière à protéger les lignes programmatiques en cas de fluctuation du niveau des ressources ordinaires (voir le paragraphe 62);

⁴ Certains des pays les moins avancés sont des pays à faible revenu et d'autres des pays à revenu intermédiaire.

c) Les ressources allouées aux fonctions de contrôle seront indiquées dans des lignes séparées dans le budget intégré. Les ressources ordinaires allouées aux fonctions du Bureau indépendant d'évaluation, du Bureau de l'audit et des investigations et du Bureau de la déontologie seront maintenues au même niveau que pour la période 2014-2017 (voir le paragraphe 38 c) et le tableau 1 pour les allocations au titre des autres ressources pour ces fonctions);

d) Conformément au principe de progressivité et à la volonté du Conseil d'administration que 85 % à 91 % des MCARB-1 soient alloués aux pays à faible revenu, il est prévu d'apporter un appui supplémentaire aux pays les moins avancés, qui sont tous des pays à faible revenu. Ainsi, l'allocation prévue pour les pays les moins avancés est de 2, 5 % supérieure (5 millions de dollars) à celle accordée aux pays à faible revenu qui ne font pas partie des pays les moins avancés (voir l'annexe A, tableau 4e);

e) La croissance du budget institutionnel sera nulle, grâce à une diminution des frais de gestion et à une amélioration d'environ 6,6 % du taux d'efficacité de la gestion sur quatre ans, rendue possible par la transformation du modèle d'activité du PNUD (voir les paragraphes 69 et 70); et

f) Les MCARB-2 seront mieux alignés sur les nouvelles orientations du Plan stratégique pour la période 2018-2021, à l'appui du Programme 2030 (voir les paragraphes 64 et 65).

B. Le rôle des ressources ordinaires

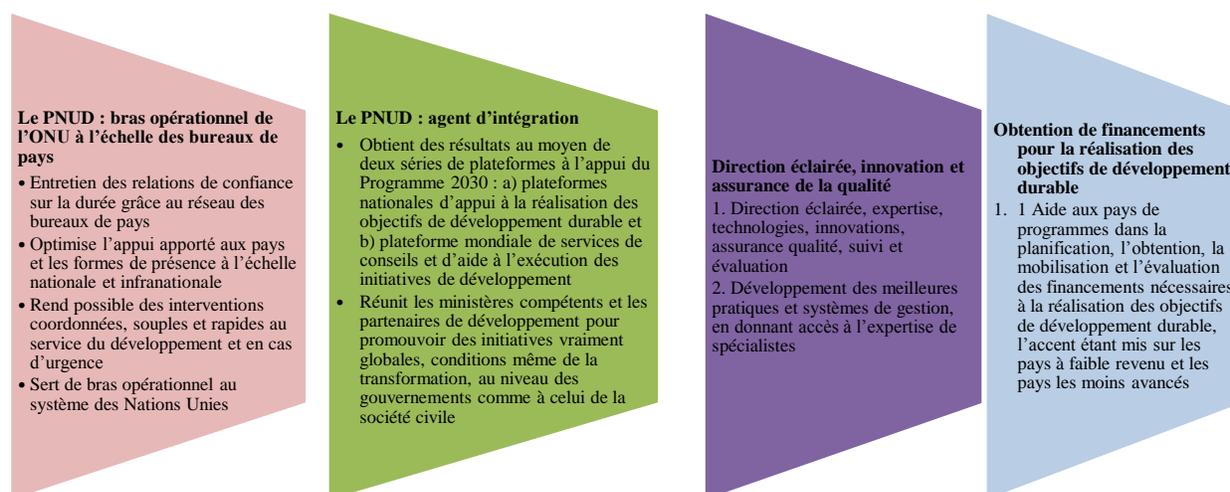
48. Tout comme le Conseil d'administration du PNUD dans de nombreuses décisions⁵, l'Assemblée générale, dans sa résolution 71/253, a souligné l'importance pour le PNUD des ressources ordinaires, qui constituent le fondement de ses activités et le socle de l'appui qu'il apporte aux pays les plus pauvres. Le PNUD doit pouvoir compter sur une base de financement durable pour être en mesure d'aider les pays à appliquer le Programme 2030.

49. Compte tenu des orientations données par le Conseil d'administration pour que les ressources ordinaires soient utilisées de manière ciblée, le PNUD a réarticulé le rôle de ces ressources conformément aux objectifs du plan de ressources intégré et du budget intégré pour la période 2018-2021 définis ci-après :

50. Les ressources ordinaires permettent au PNUD de tirer parti des principaux atouts qui sont les siens pour exécuter son Plan stratégique et contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable grâce à des plateformes spécifiques aux pays qui permettent au système des Nations Unies d'apporter des réponses intégrées aux problèmes de développement complexes et interdépendants se posant dans le cadre de l'application du Programme 2030. Les principaux atouts du PNUD qui pourront être mis à profit grâce aux ressources ordinaires sont présentés ci-dessous à la figure 4.

⁵ Décisions 98/23, 99/1 et 9/23, réaffirmées dans les décisions 2002/9 et 2002/18, 2003/24, 2004/14, 2005/20, 2006/24, 2007/17, 2008/16, 2009/10, 2010/14, 2011/15, 2012/10, 2013/13, 2014/24, 2015/16 et 2016/16.

Figure 4
Le rôle des ressources ordinaires



51. Le montant estimatif des contributions au titre des ressources ordinaires connaît une augmentation progressive au fil des ans, faisant apparaître une hausse modeste de 630 à 700 millions de dollars sur les quatre ans (voir l'annexe A, figure 1b)

52. Si les contributions au titre des ressources ordinaires pour 2018-2021 étaient inférieures au niveau prévu, de 2 710 millions de dollars, le PNUD aurait du mal à exécuter son Plan stratégique et à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable, ainsi qu'à offrir des plateformes à l'appui des solutions de développement intégrées des Nations Unies. La réduction des ressources ordinaires disponibles pour les lignes non protégées (MCARB-2, programmes régionaux, appui programmatique au FENU) et les lignes relatives à l'efficacité du développement aurait des retombées sur tous les pays, mais plus particulièrement sur les pays à faible revenu qui reçoivent la majorité des MCARB. En outre, certains des pays à faible revenu et pays les moins avancés rencontrent des difficultés significatives pour mobiliser d'autres ressources, de sorte qu'une baisse des ressources ordinaires minerait gravement les efforts qu'ils déploient pour éliminer la pauvreté.

53. Une baisse des ressources ordinaires se traduirait également par une augmentation des risques institutionnels connus par le PNUD, compte tenu de ses effets néfastes sur les moyens dont dispose le Programme dans les domaines de l'assurance qualité, du suivi, de la définition des responsabilités et du contrôle, en particulier au niveau des pays. Par le passé, la diminution des niveaux des contributions au titre des ressources ordinaires s'était traduite par des réductions de postes aux niveaux des directeurs des opérations, des conseillers politiques nationaux et du personnel recruté sur le plan international appuyant les activités de planification des programmes, de gestion de projets, d'exécution, de suivi, de surveillance et de plaidoyer. Elle avait empêché que ne soient engagées de nouvelles dépenses d'équipement, des crédits n'étant prévus que pour les réparations et l'entretien des immobilisations. La baisse des ressources ordinaires avait affecté de nombreux pays mais les plus touchés ont été les pays à faible revenu et les pays les moins avancés qui avaient du mal à attirer et mobiliser d'autres ressources.

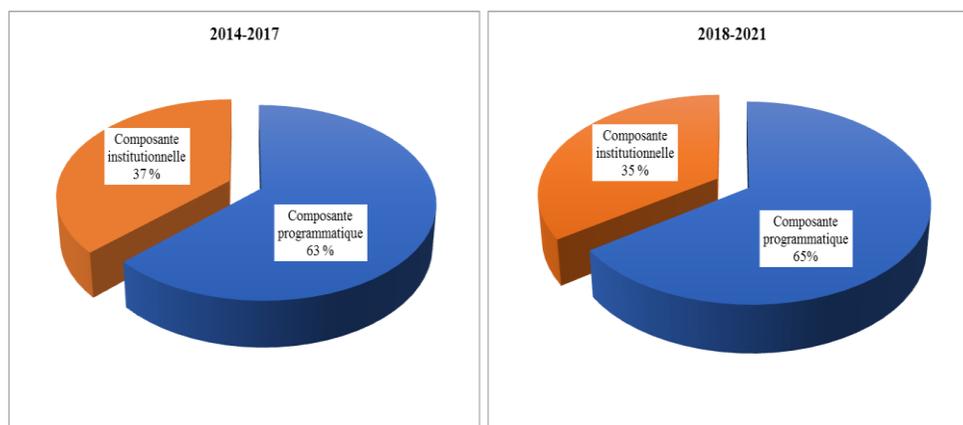
C. Composantes programmatiques du budget intégré pour la période 2018-2021

54. Sur un projet de budget intégré d'un montant total de 2 887 millions de dollars, les composantes programmatiques représentent un montant de 1 793 million de dollars, soit une augmentation de 55 millions de dollars (3 %) par rapport à la période 2014-2017 (1 738 millions de dollars). La part des ressources ordinaires proposées pour les composantes programmatiques passe de 63 % pour la période 2014-2017 à 65 % pour la période 2018-2021 (voir l'annexe A, tableau 1a)

55. On trouve illustrée à la figure 5 la répartition prévue des ressources ordinaires entre les composantes programmatique et institutionnelle du budget intégré pour la période 2018-2021.

Figure 5

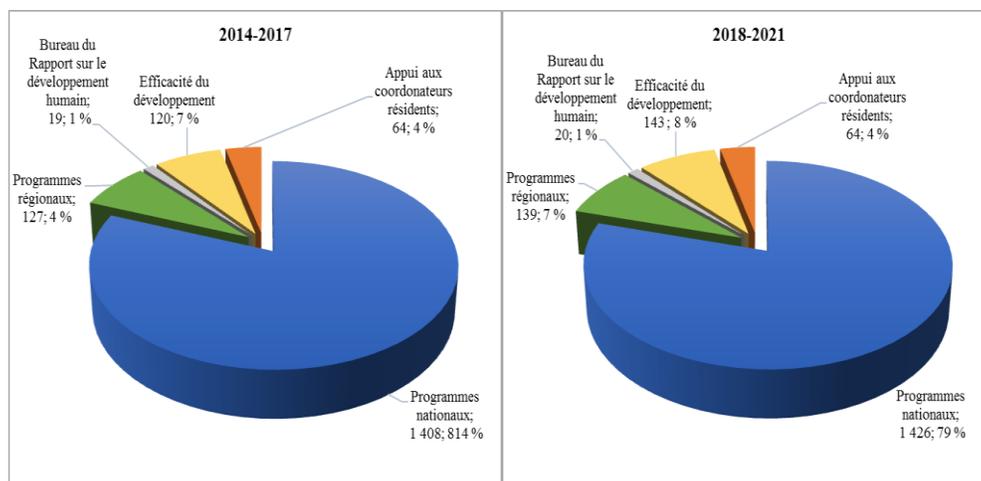
Répartition des ressources ordinaires entre les composantes programmatique et institutionnelle du budget intégré pour la période 2018-2021



56. Les composantes programmatiques sont sous-tendues par les grands principes interdépendants que sont la prévisibilité, l'universalité et la progressivité, qui ont été réaffirmés par le Conseil d'administration dans sa décision 2012/1. La prévisibilité a trait à la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes pour préserver la nature multilatérale et universelle du PNUD. L'universalité garantit que tous les pays remplissant les conditions requises puissent bénéficier des ressources et activités de développement du PNUD et la progressivité renvoie au fait que les programmes financés au moyen des ressources ordinaires doivent bénéficier en premier lieu aux pays à faible revenu et aux pays les moins avancés.

57. On trouvera à la figure 6 une vue d'ensemble de la manière dont il est proposé de répartir les ressources entre les composantes programmatiques. Des informations plus détaillées sont données dans l'annexe A et dans les tableaux 4 a) et 4 b).

Figure 6
Allocation des ressources ordinaires entre les composantes programmatiques, 2018-2021 et 2014-2017
 (En millions de dollars)



58. On trouvera des descriptions détaillées des composantes programmatiques du budget intégré à la section IIa de l'annexe B.

59. Les ressources ordinaires allouées aux activités relatives aux programmes au niveau des pays sont versées par l'intermédiaire du système des MCARB. Il s'agit d'un système à trois niveaux dans lequel les MCARB-1 et MCARB-2 sont corrélées et les ressources correspondantes fusionnées à l'appui des programmes de pays, les MCARB-3 constituant une réserve distincte dans laquelle il est possible de puiser en cas de crise. L'allocation de MCARB constitue l'assise financière de la présence programmatique du PNUD sur le terrain.

60. Les autres composantes programmatiques au titre des ressources ordinaires servent à financer : a) les activités visant à l'efficacité du développement, qui jouent un rôle complémentaire des activités relatives aux programmes au niveau des pays en ce qu'elles sont gages d'assurance qualité, de direction éclairée et d'innovation; b) les programmes régionaux, qui appuient la coopération entre pays dans les cinq régions face aux problèmes et priorités de développement.

61. En vertu des décisions 2013/28 et 2013/4, cinq composantes programmatiques sont protégées, à savoir les MCARB-1, MCARB-3, l'appui aux activités des coordonnateurs résidents, la coopération Sud-Sud, et le Bureau du Rapport sur le développement humain. La protection du MCARB-1 a apporté un certain degré de stabilité aux pays de programme qui reçoivent des ressources MCARB-1.

62. Fort des enseignements tirés au cours de la période 2014-2017, le PNUD propose l'adoption d'une approche plus équilibrée en répartissant les risques entre les lignes programmatiques en cas de fluctuation du montant des ressources ordinaires. Il est proposé un système à deux niveaux, qui est présenté en détail à la section II b de l'annexe B.

63. Les MCARB-2 seront alignés sur les nouvelles orientations du Plan stratégique pour la période 2018-2021, à savoir des plateformes nationales à l'appui de la collaboration interinstitutions pour atteindre les objectifs de développement durable. Ces plateformes doivent permettre de répondre de manière intégrée aux problèmes rencontrés dans l'application du Programme 2030 et de donner suite à la multiplication des demandes de solutions face à des problèmes complexes exigeant

la collaboration d'un large éventail d'acteurs (organismes des Nations Unies, institutions financières internationales, milieux universitaires, secteur privé, société civile, etc.), en ayant recours à plusieurs formes de partenariat, comme la coopération Sud-Sud ou les programmes conjoints, et en assurant un meilleur accès aux diverses sources de financement⁶. En rendant plus accessibles des solutions intégrées, les plateformes nationales contribueront considérablement à une action « unie » des Nations Unies face aux problèmes de développement rencontrés par les pays, conformément au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.

64. Tous les MCARB-2 seront affectés conformément aux décisions du Conseil d'administration, qui veut que 85 à 91 % des ressources soient allouées aux pays à faible revenu et au moins 60 % aux pays les moins avancés. Dans le respect de ces règles, des MCARB-2 pourraient servir comme fonds d'amorçage ou financements incitatifs pour favoriser la mise au point de solutions passant par des initiatives pluriorganisations ou pluripartenaires afin d'éliminer les goulets d'étranglement et d'accélérer la réalisation des objectifs de développement durable. Les critères d'allocation des MCARB-2 pourraient être affinés pour favoriser la réalisation d'analyses et d'évaluations en commun, l'établissement de partenariats (en particulier avec les organismes des Nations Unies non résidents et les institutions financières internationales), la mobilisation de davantage de ressources pour les activités menées dans les pays à l'appui des priorités de développement nationales par l'intermédiaire des institutions nationales, et la promotion de l'innovation. Ce serait une manière efficace d'utiliser les MCARB-2 pour qu'ils aient le plus de retombées possibles sur le terrain, permettant d'optimiser l'affectation des ressources de base du PNUD, conformément à l'examen quadriennal complet, pour atteindre les objectifs de développement durable.

65. Une part des ressources ordinaires est orientée vers les programmes grâce aux MCARB-3. Les MCARB-3 permettent au PNUD de répondre de manière rapide et souple aux besoins de développement des pays touchés par des conflits ou des catastrophes naturelles. La fréquence et la gravité des catastrophes naturelles, ainsi que le défi posé par les conflits et la violence armée dans de nombreux pays en développement, représentent un risque considérable pour les nations et leurs habitants, dont les moyens d'existence pourraient être gravement compromis. Le plan stratégique a pour but de recentrer les efforts, en aidant les pays à être plus résilients et à préserver les acquis en matière de développement en dépit des chocs extérieurs. Le PNUD doit être en mesure d'analyser les alertes précoces, de promouvoir et de favoriser des politiques de réduction des risques de crise et de prévention des conflits, et d'organiser des interventions de relèvement rapide au plus tôt des phases humanitaires.

66. L'érosion des contributions versées au PNUD au titre des ressources ordinaires met en péril sa capacité d'intervenir efficacement, de manière prévisible et durable dans les situations de crise. Le dispositif des MCARB-3 est le seul qui permette d'agir immédiatement dans ce type de situations. Il s'agit d'un mécanisme axé sur la demande qui permet au PNUD de dispenser rapidement des conseils stratégiques et une expertise technique et de débloquent des fonds autorisant le lancement de programmes à l'échelle nationale dans le cadre d'une action globale et cohérente.

67. Les MCARB-3 sont utilisés en conjonction avec les MCARB-1 et d'autres ressources. La mise à disposition de ressources au titre des MCARB-3 pour permettre d'intervenir rapidement et efficacement en cas de crise, est conforme à l'objectif suivant du plan de gestion intégrée des ressources et du budget intégré pour la période 2018-2021 :

⁶ Le PNUD aidera les pouvoirs publics à mettre en place de nouvelles modalités

Interventions rapides et efficaces en situation de crise et mise en place de dynamiques intégrées vers le relèvement et le développement durable

68. Le PNUD propose de regrouper cinq lignes relatives à l'efficacité du développement, à savoir le Programme mondial, les services d'appui au développement, le Programme des économistes, les services consultatifs concernant les politiques et la prise en compte de la problématique hommes-femmes. On trouvera à la section II a) de l'annexe B des précisions à ce sujet.

D. Composante institutionnelle du budget intégré, 2018-2021

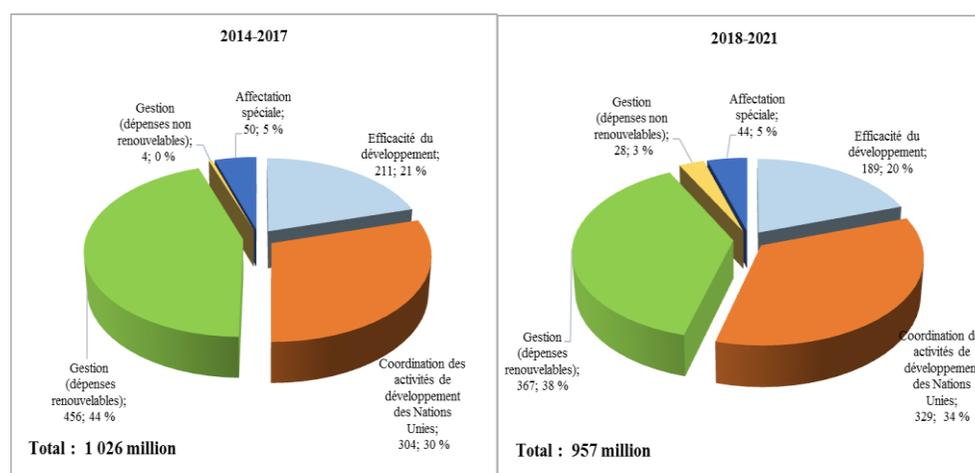
69. Sur un projet de budget intégré d'un montant total de 2 887 millions de dollars, les composantes institutionnelles représentent 957 millions de dollars (déduction faite d'un montant de 137 millions de dollars financé à partir des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs et des autres recettes), soit une diminution de 69 millions de dollars (6 %) par rapport à la période 2014-2017 (1 026 millions de dollars) (voir la figure 7). La part des ressources ordinaires proposée pour les composantes institutionnelles diminuerait de 37 % pour la période 2014-2017 à 35 % pour la période 2018-2021. La diminution du projet de budget institutionnel s'explique par: a) des augmentations de coûts incompressibles, pour un montant de 87 millions de dollars; et b) des diminutions de volume d'un montant net de 156 millions de dollars (voir l'annexe A, tableau 5 a)).

70. On trouvera à la figure 7 ci-dessous une vue d'ensemble des propositions concernant les composantes institutionnelles du budget intégré, par catégorie de coûts, pour la période 2018-2021, par comparaison avec la période 2014-2017. Des informations ventilées par catégorie de dépenses figurent au tableau 5b de l'annexe A.

Figure 7

Vue d'ensemble des composantes institutionnelles du budget intégré par catégorie de coûts pour la période 2018-2021, par comparaison avec la période 2014-2017

(En millions de dollars)



71. Il est proposé de réduire globalement et de manière délibérée la part des ressources ordinaires allouée à la composante institutionnelle du budget intégré au profit des composantes programmatiques.

72. Il est également prévu de procéder à un rééquilibrage général des ressources au sein de la composante institutionnelle du budget intégré, avec une diminution des montants alloués pour les dépenses de gestion renouvelables, les activités relatives à l'efficacité du développement et les activités à des fins spéciales, tandis que seront maintenus les montants alloués à la coordination des activités de développement des Nations Unies, aux activités de contrôle indépendantes et aux dépenses de gestion non renouvelables afférentes aux initiatives stratégiques d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience institutionnelles.

73. Les ressources ordinaires affectées aux activités de gestion comprises dans les composantes institutionnelles du budget intégré diminueraient de 90 millions de dollars, tandis que les ressources allouées aux activités de contrôle seraient maintenues au même niveau que pendant la période 2014-2017. Le PNUD propose de procéder à des investissements stratégiques d'un montant de 28 millions de dollars au titre des dépenses de gestion non renouvelables (voir par. 38 d) et annexe A, tableau 1 a).

74. Comme cela a été fait par le passé, le PNUD souhaite être autorisé, à titre exceptionnel, au cours de la période 2018-2021, à débloquer jusqu'à 30 millions de dollars en ressources ordinaires pour pouvoir prendre des mesures de sécurité. L'emploi de ces fonds serait limité à ses nouveaux mandats en matière de sécurité tels qu'ils sont définis dans les directives du Département de la sûreté et de la sécurité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Le PNUD rendra compte des fonds employés au fur et à mesure⁷.

75. On trouvera au tableau 5 a) de l'annexe A un récapitulatif des principaux domaines dans lesquels des augmentations ou diminutions de crédits sont prévus pour la période 2018-2021 par rapport à 2014-2017.

E. Postes

76. Les effectifs requis dépendront des modèles d'activité retenus pour disposer des ressources humaines nécessaires à l'application du Plan stratégique pour la période 2018-2021, y compris en matière de formation professionnelle. Comme pour la période 2014-2017, le budget intégré pour 2018-2021 intègre une stratégie de financement des dépenses de personnel à la classe P-5 et aux classes inférieures qui reflète mieux le cadre de résultats (voir l'annexe B, sec. II c). Pour contenir les coûts, le PNUD propose de laisser inchangé le nombre de postes D-1 et de postes de rang supérieur approuvés dans le budget intégré pour 2014-2017 [voir l'annexe A, tableau 5 d)].

VI. Recouvrement des coûts

77. Les recettes correspondant au recouvrement des coûts ont trait a) aux frais généraux de gestion des ressources des gouvernements à l'échelle bilatérale, multilatérale et au niveau des pays de programme, et b) aux autres recettes liées au recouvrement des coûts pour des services fournis directement aux organismes des Nations Unies.

⁷ En 2014-2015, un montant de 5 millions de dollars avait été prélevé sur les ressources ordinaires pour faire face à la maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest. Le Président du Conseil d'administration en avait été informé et cela avait été indiqué dans l'examen annuel de la situation financière.

78. Sont indiqués dans le présent document les montants estimatifs du recouvrement des coûts pour le plan de ressources intégré pour la période 2018-2021. On trouvera dans le tableau 1 un récapitulatif concernant le recouvrement des coûts, et dans le tableau 6 a) de l'annexe A, des renseignements détaillés sur les revenus tirés des services de gestion, par source de financement, pour 2018-2021. Les prévisions ont été calculées selon la méthode de recouvrement des coûts en vigueur, aux taux de recouvrement des coûts approuvés par le Conseil d'administration (décision 2013/9). Il convient de préciser que le montant estimatif des recettes correspondant au recouvrement des coûts des services de gestion a été calculé en prenant pour hypothèse l'exécution du programme pour la période 2018-2021.

79. Conformément à la décision 2013/9 sur le recouvrement des coûts et au Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD [règle 5.07 d)], le PNUD applique des taux de recouvrement des coûts différenciés. Alors que les coûts assumés par le PNUD s'élèvent à 8 centimes pour un dollar, le taux de recouvrement effectif moyen est inférieur et s'établit à 6,5 centimes pour un dollar. Selon la législation en vigueur, le taux effectif de recouvrement des coûts devrait passer à 6,6 centimes par dollar d'ici à la fin de 2021.

80. Comme l'a demandé le Conseil d'administration, le PNUD tiendra compte des propositions visant à combler l'écart entre les coûts réels et le taux effectif de recouvrement des coûts grâce à l'adoption de mesures interdépendantes qui se renforcent mutuellement, notamment une meilleure imputation des coûts aux programmes et projets, des méthodes de calcul des coûts qui reflètent plus fidèlement le coût de la prestation des services, la recherche continue de gains d'efficacité et la réévaluation du recouvrement des coûts.

81. En appliquant la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration aux ressources de base du Programme pour les activités de développement, qui s'élèvent à 1 729 millions de dollars, les « recettes » correspondantes au titre du recouvrement des coûts s'établiraient à 138 millions de dollars pour la période 2018-2021. En revanche, le budget institutionnel ordinaire pour les dépenses de gestion renouvelables pour la période 2018-2021 s'élèverait à 188 millions de dollars au total. La différence, de 49 millions de dollars, serait financée au moyen de ressources ordinaires supplémentaires en 2018 et 2019, tandis que les ajustements institutionnels nécessaires seraient opérés dans le cadre de l'initiative relative aux modèles d'activité. Le PNUD demande 49 millions de dollars de ressources supplémentaires au titre du budget institutionnel pour couvrir les activités de gestion. Il espère ne pas avoir à utiliser ce montant dans son intégralité en accélérant l'exécution de certaines phases des initiatives relatives aux modèles d'activité. Les montants correspondants seront communiqués de manière séparée au Conseil d'administration dans le cadre de l'examen annuel de la situation financière. On trouvera des détails à ce sujet dans le tableau 6 b) de l'annexe A.

82. Conformément à la décision 2017/11, le PNUD continuera, avec le FNUAP, ONU-Femmes et l'UNICEF, de consulter les États Membres sur la question de la politique de recouvrement des coûts et il présentera des propositions fondées sur des données factuelles pour harmoniser les politiques de recouvrement des coûts, d'éventuels ajustements pouvant être examinés au besoin par les conseils d'administration des différentes organisations à leur session annuelle de 2018.