



**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
2 juillet 2021
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2021

30 août-2 septembre, 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,
2022-2025**

Rapport de l'Administrateur

Le plan de ressources intégré et le budget intégré du PNUD sont un complément indispensable du plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025 (DP/2021/28). Le plan de ressources intégré couvre la totalité des ressources mises à la disposition du PNUD, y compris les ressources ordinaires et autres, et la totalité des activités à réaliser ; à ce titre, il constitue un cadre financier complet et intégré pour la période 2022-2025. Les estimations financières sont présentées conformément aux catégories de classification des coûts harmonisées avec le Fonds des Nations Unies pour la population, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), telles qu'approuvées par le Conseil d'administration, en dernier lieu dans la décision 2020/12.

Le Conseil d'administration prend note du plan de ressources intégré ; celui-ci comprend les dépenses financées au moyen des autres ressources qui sont engagées sur la base des accords de financement signés avec les donateurs. Le budget intégré, qui englobe la partie du plan de ressources intégré relative aux ressources ordinaires, est entièrement régi par les mandats du Conseil d'administration et est donc soumis à son approbation.

Pour la période 2022-2025, 91 % des dépenses estimées sont allouées aux activités de développement, ce qui souligne l'engagement du PNUD à réaliser le plan stratégique. En s'appuyant sur les progrès réalisés au cours de la période 2018-2021, et en continuant à soutenir fermement les pays à revenu faible et intermédiaire, le plan de ressources intégré et le budget intégré du PNUD permettront de renforcer des capacités et de mettre en place des approches susceptibles d'accroître l'impact sur le



développement, notamment dans les domaines de l'innovation stratégique, de la transition numérique, du financement du développement et des partenariats. Les investissements réalisés dans son modèle de fonctionnement permettront au PNUD de poursuivre son chemin en tant qu'organisation plus réactive et anticipative. Grâce à sa présence mondiale inégalée, le PNUD est particulièrement bien placé pour atteindre les objectifs du plan stratégique. Grâce à des sources d'inspiration et des pratiques provenant du monde entier, les programmes du PNUD sont guidés par les priorités des pays et se fondent sur une théorie du changement qui permet à chaque pays d'élaborer sa propre voie de transformation.

Étant donné que tous les financements du PNUD sont volontaires, l'organisation a besoin que ses partenaires existants et nouveaux continuent de lui apporter leur soutien. Les prévisions pour l'exercice budgétaire reposent sur une analyse des tendances passées, des plans de dépenses des donateurs et des accords pluriannuels, des informations à transmettre, des prévisions économiques mondiales, des informations qualitatives sur les risques et la volatilité des marchés, et des contributions des bureaux régionaux et des bureaux de pays du PNUD. Les estimations du PNUD pour 2022-2025, qui s'élèvent à 28,2 milliards de dollars, sont ambitieuses mais réalistes. Elles comprennent 21,6 milliards de dollars de prévisions de contributions par les donateurs (3 milliards de dollars de ressources ordinaires et 18,6 milliards de dollars d'autres ressources), soit une augmentation de 1,9 milliard de dollars ou une augmentation annualisée de 2,7 % par rapport aux dernières prévisions concernant les contributions pour 2021. Les dépenses totales devraient atteindre 24,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 3,2 milliards de dollars ou une augmentation annualisée de 3,9 % par rapport aux dernières prévisions de dépenses pour 2021.

Ce document sera examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dont le rapport sera communiqué au Conseil d'administration dans un document ultérieur ([DP/2021/30](#)).

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique	4
II. Proposition de valeur du PNUD	4
III. Plan de ressources intégré	6
A. Examen des résultats financiers, 2018-2021	8
B. Perspectives de financement pour 2022-2025	9
C. Utilisation des ressources, 2022-2025	11
IV. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	15
V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2022-2025	16
A. Principales caractéristiques	16
B. Composante programmatique	17
C. Composante institutionnelle	20
D. Postes	22
VI. Recouvrement des coûts	22
Annexe I. Tableaux et figures détaillés (accessibles sur le site Web du Conseil d'administration)	
Annexe II. Méthodologie et informations complémentaires (disponibles sur la page Web du Conseil d'administration)	
Annexe III. Réponses aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (disponibles sur la page Web du Conseil exécutif)	

I. Contexte stratégique

1. Le PNUD travaille avec les pays afin d'élargir les choix qui s'offrent aux personnes pour un avenir plus juste et durable, dans le but de construire un meilleur monde pour les peuples et la planète tel que le prévoit le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Pour accélérer la réalisation des résultats en matière de développement, le plan stratégique du PNUD pour la période 2022-2025, définit un programme ambitieux qui favorise le changement dans trois directions :

a) Accompagner une transformation structurelle, et plus particulièrement les transitions verte, inclusive et numérique ;

b) Ne laisser personne de côté, qui est une approche fondée sur les droits humains, centrée sur l'intervention et le développement humains ; et

c) Renforcer la résilience pour répondre à l'incertitude et aux risques systémiques.

2. S'appuyant sur les enseignements tirés du passé, ainsi que sur une vision claire de l'avenir, le plan stratégique (DP/2021/28) présente l'offre concrète du PNUD pour maximiser l'impact sur le développement. Ce plan prend en compte plusieurs enseignements essentiels, à savoir qu'il est important d'intégrer des solutions types pour résoudre des problèmes complexes en matière de développement, qu'il est nécessaire de mieux comprendre et gérer les risques pour améliorer la programmation tenant compte des risques, de moderniser les systèmes et les structures opérationnels en fonction des exigences des nouvelles méthodes de travail et des nouveaux partenariats, et d'actualiser les arrangements de programmation et les modalités de réalisation pour répondre à l'évolution des priorités nationales.

3. Le plan stratégique définit la vision globale du PNUD pour la période 2022-2025, tandis que le plan de ressources intégré et le budget intégré présentent les ressources financières estimées correspondantes, qu'il s'agisse des ressources ordinaires (de base) ou d'autres ressources (autres que de base), nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

4. Le plan de ressources intégré couvre l'ensemble du cadre financier du PNUD pour 2022-2025, y compris les ressources ordinaires et autres. Le Conseil d'administration prend note du plan de ressources intégré ; il comprend les dépenses financées au moyen des autres ressources qui sont engagées sur la base des accords de financement signés avec les donateurs. Le budget intégré, qui englobe la partie du cadre intégré d'allocation des ressources ordinaires concernant uniquement les ressources ordinaires, est entièrement régi par les mandats du Conseil d'administration et est donc soumis à son approbation.

5. Indépendamment des modalités de gouvernance et de financement, la totalité des ressources du PNUD, qu'elles soient ordinaires ou autres, sont mises en œuvre pour atteindre les résultats fixés par le plan stratégique. Par conséquent, le présent document est un complément indispensable du plan et doit être lu conjointement avec celui-ci.

II. Proposition de valeur du PNUD

6. Les programmes de pays du PNUD sont reliés entre eux au sein d'un vaste réseau mondial, amplifiant ainsi la valeur des connaissances locales approfondies de l'organisation grâce à des liens avec des pays partageant des expériences communes et avec les meilleures pratiques dans l'ensemble du système des Nations Unies et au-delà. Cette proposition de valeur aura encore plus de poids et de pertinence pour

les priorités des pays à mesure que le PNUD renforcera ses capacités à aider les systèmes à changer et à fournir un appui intégré avec ses partenaires des Nations Unies.

7. La vision du PNUD repose non seulement sur ce que l'organisation prévoit d'accomplir, mais aussi sur la manière dont elle prévoit de le faire, avec la mise à disposition et l'allocation de ressources financières, en particulier les ressources ordinaires et d'autres ressources flexibles, qui sont essentielles pour atteindre les objectifs. Cette vision comprend :

a) Ce que le PNUD prévoit d'accomplir au cours de la période 2022-2025 :

i) Le PNUD intensifiera et accélèrera les résultats en matière de développement, en aidant les pays à mettre en œuvre les transformations structurelles nécessaires à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tout en ne laissant personne de côté et en renforçant la résilience des systèmes et des sociétés ;

ii) Le PNUD affinera et développera ses six solutions types afin d'en accroître l'impact et de répondre plus efficacement à l'évolution des priorités des pays, en fournissant des réponses intégrées grâce à une approche systémique ;

b) Comment le PNUD prévoit de réaliser ses objectifs au cours de la période 2022-2025 :

i) Le PNUD continuera de construire une organisation plus souple, anticipative et efficace, capable de mieux s'adapter et répondre aux événements inattendus ;

ii) Le PNUD investira dans les capacités et les approches favorables à l'augmentation de l'impact sur le développement, notamment l'innovation stratégique, la transition numérique, le financement du développement et les partenariats.

8. Le PNUD continue de démontrer qu'il est un partenaire solide et digne de confiance. En raison de la pandémie de COVID-19, les progrès enregistrés dans la réalisation du plan stratégique ont ralenti mais n'ont pas dévié de leur trajectoire. La réaffectation des ressources ordinaires et autres a permis aux bureaux de pays du PNUD de prendre rapidement des mesures, mais certains plans initiaux (notamment en ce qui concerne la réduction des risques de catastrophe, la planification du développement national et la croissance économique), ont été reportés ou ajustés à mesure que les pouvoirs publics réorientaient leurs priorités vers la réponse à la crise et son atténuation.

9. Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, le PNUD s'est concentré sur ce qui était urgent, mais également sur ce qui était important. En tant que responsable technique de la réponse socioéconomique des Nations Unies à la pandémie, le PNUD a déployé près d'un milliard de dollars dans plus de 170 pays (et territoires) et dirigé l'élaboration de 144 évaluations des répercussions socioéconomiques dans 97 pays. Le PNUD y est parvenu en mettant en place une réponse rapide et cohérente à la pandémie, avec deux offres COVID-19 et les cadres de financement correspondants tirant parti des investissements institutionnels et financiers précédents, et en présentant de nouvelles propositions d'orientation ambitieuses et des approches intégrées pour atteindre les objectifs de développement durable. La responsabilité financière et la transparence étant des piliers fondamentaux de la vision stratégique du PNUD, un marqueur COVID-19 a été créé pour suivre toutes les dépenses correspondantes et mis à disposition du public sur le portail de la transparence du PNUD.

10. En 2020, le PNUD a atteint l'équilibre budgétaire pour la quatrième année consécutive et a de nouveau été classé par l'Indice de transparence de l'aide comme étant le plus transparent des organismes des Nations Unies. En 2019, il a reçu une opinion sans réserve de la part du Comité des commissaires aux comptes de l'ONU pour la quinzième fois consécutive. Pour la première fois en 10 ans, le PNUD a clôturé toutes les recommandations des auditeurs en suspens depuis plus de 18 mois. Ses performances ont été jugées les plus élevées parmi les organismes d'exécution du Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal. Toutes les subventions accordées au titre du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme ont été jugées comme étant « supérieures aux attentes », « conformes aux attentes » ou « adéquates ».

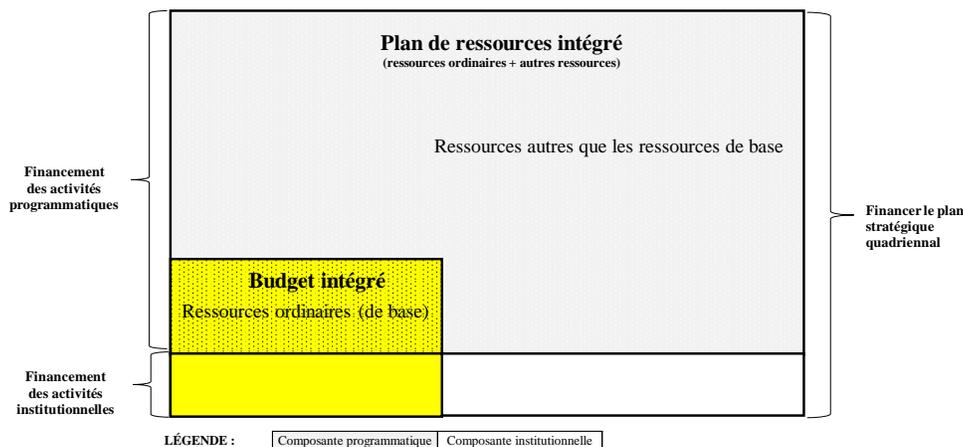
11. L'expérience et les résultats du PNUD donnent des enseignements et des opportunités pour la période du plan stratégique à venir. Le plan de ressources intégré et le budget intégré s'appuient sur cette expérience, en proposant un cadre financier à la fois ambitieux et réaliste. Les perspectives de financement sont basées sur une analyse détaillée des tendances et des facteurs qui influent sur chaque flux de financement. Bien que le PNUD soit reconnaissant pour toutes les contributions reçues, un financement plus flexible et prévisible lui permettra de mieux aligner ses ressources sur les nouvelles priorités et sur la demande des pays. Un financement thématique et commun peut également favoriser une programmation conjointe avec d'autres organismes, permettant au PNUD et à ses partenaires de fournir des réponses plus intégrées.

III. Plan de ressources intégré

12. Le plan de ressources intégré couvre la totalité des ressources dont dispose le PNUD, y compris les ressources ordinaires et autres, et la totalité des activités à réaliser. À ce titre, il constitue un cadre financier complet et intégré pour la période 2022-2025. Le présent chapitre donne une vue d'ensemble des résultats financiers intégrés pour la période 2018-2021, une analyse des perspectives de financement pour la période 2022-2025 et une estimation de l'utilisation des ressources pour la période 2022-2025. Le plan de ressources intégré comprend le budget intégré, financé uniquement par les ressources ordinaires, ainsi que les activités financées par d'autres ressources et par le recouvrement des coûts.

13. La figure 1 ci-dessous donne une très bonne illustration du plan de ressources intégré et de l'importance relative approximative de ses différentes composantes.

Figure 1
Illustration du plan de ressources intégré du PNUD



14. Le plan de ressources intégré et le budget intégré sont élaborés dans le contexte des mandats de gouvernance du PNUD. Pour la période de planification 2022-2025, ils comprennent : l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le pacte de financement des Nations Unies, les décisions du Conseil d'administration sur les arrangements de programmation et les directives de recouvrement des coûts, ainsi que les recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Plus particulièrement, la présentation des informations budgétaires utilise les catégories de classification des coûts et les méthodes de recouvrement des coûts, ainsi que les approches d'attribution des coûts harmonisées 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 des femmes (ONU-Femmes) et approuvées par le Conseil d'administration dans les décisions 2012/27, 2013/9 et plus récemment 2020/12.

15. Comme ce fut le cas pour les deux budgets quadriennaux précédents, la préparation du plan de ressources intégré et du budget intégré prévoit un examen à mi-parcours, en même temps qu'un examen du plan stratégique, lors de la session annuelle de 2024 du Conseil d'administration. Cet examen sera l'occasion de mettre à jour les estimations sur la base de la mise en œuvre effective et de tout autre fait nouveau non prévu au moment de l'élaboration du budget.

16. Pour la période 2022-2025, les principaux objectifs suivants ont guidé l'élaboration du plan de ressources intégré et du budget intégré :

- a) Continuer d'apporter un appui solide aux pays de programme ;
- b) Réussir à amplifier les réalisations du dernier plan stratégique, en tirant parti des initiatives, en renforçant les capacités, en cultivant les partenariats existants et nouveaux, et en renforçant le dispositif d'application du principe de responsabilité. Il s'agit notamment d'accélérer l'intégration de six solutions types, d'améliorer la programmation tenant compte des risques, de mettre à jour les arrangements de programmation et les modalités de mise en œuvre, et de moderniser les systèmes et structures opérationnels ;
- c) Investir dans la qualité et la conformité des programmes, grâce à un cadre de contrôle interne renforcé ;

d) Continuer de mettre l'accent sur l'efficacité, la productivité et l'efficience, et préserver l'équilibre budgétaire.

A. Examen des résultats financiers, 2018-2021

17. Le tableau 1b de l'annexe I présente une comparaison détaillée des résultats financiers réels (y compris les chiffres réels pour 2018-2020 et les dernières estimations pour 2021) par rapport au plan de ressources 2018-2021. Bien que les chiffres définitifs ne soient pas encore disponibles pour 2021, les paragraphes suivants donnent un aperçu des résultats financiers estimatifs du PNUD.

18. Les contributions totales pour 2018-2021 devraient représenter entre 96 et 99 % de l'objectif du plan stratégique pour cette période et pourraient atteindre 20,7 milliards de dollars. Les contributions aux ressources ordinaires, estimées à 2,6 milliards de dollars, devraient atteindre entre 96 et 97 % de l'objectif du plan stratégique.

19. Les ressources ordinaires par typologie de pays octroyées aux pays de programme éligibles ont été allouées conformément aux décisions du Conseil d'administration : 2012/28, 2013/28 et 2013/30. Les pays à revenu faible et intermédiaire ont reçu 1,804 milliard de dollars (1,270 milliard de dollars pour les programmes et 533 millions de dollars pour les institutions), répartis comme suit :

a) Les pays à faible revenu ont reçu la plus grande part, avec 82 % des ressources programmatiques et 42 % des ressources institutionnelles ;

b) Les pays à revenu intermédiaire dont le revenu national brut (RNB) par habitant est inférieur à 6 660 dollars ont reçu 16 % des ressources programmatiques et 46 % des ressources institutionnelles ;

c) Les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant est supérieur à 6 660 dollars ont reçu 2 % des ressources programmatiques et 12 % des ressources institutionnelles ;

d) Les pays contributeurs nets n'ont reçu aucune ressource programmatique ou institutionnelle (à l'exception du coût du représentant résident).

20. Des ressources autres que les ressources de base, d'un montant de 15,367 milliards de dollars, ont été allouées pour compléter les contributions des ressources ordinaires afin d'obtenir des résultats en matière de développement par le biais de programmes à financement multiple. Les pays à faible revenu ont reçu 40 %, les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant est inférieur à 6 660 dollars ont reçu 41 % et les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant est supérieur à 6 660 dollars ont reçu 16 %. Le solde de 3 % a été reçu par les pays contributeurs nets.

21. Il est important de noter les contributions des pays de programme au financement de la présence locale du PNUD par le biais de contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Pour les pays à revenu faible ou intermédiaire dont le RNB par habitant est inférieur à 6 660 dollars, cela a représenté 11,8 millions de dollars en espèces et un montant estimé à 7,1 millions de dollars en nature. Pour les pays à revenu intermédiaire dont le RNB par habitant est supérieur à 6 660 dollars et les pays contributeurs nets, ce montant s'est élevé à 15,7 millions de dollars en espèces et à environ 2,2 millions de dollars en nature (voir le tableau 4.c.i de l'annexe I pour plus de détails).

22. D'ici la fin de la période 2018-2021, les dépenses totales devraient atteindre environ 20,9 milliards de dollars. Le ratio des dépenses de ressources consacrées aux

activités de gestion (c'est-à-dire le ratio d'efficacité de la gestion) est estimé à 7,3 %, ce qui est conforme à l'objectif fixé pour la période.

23. Grâce aux efforts intensifs déployés pour renforcer la performance institutionnelle, améliorer l'efficacité et réduire les coûts, le PNUD a consacré des ressources supplémentaires importantes au développement en 2018-2021. Ces gains d'efficacité ont également permis au PNUD d'appuyer la décision délibérée de l'Administrateur de ne pas dépenser les 49 millions de dollars de ressources ordinaires supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration pour les activités de gestion pendant cette période.

24. Grâce aux généreuses contributions des donateurs et à la détermination du PNUD à mettre en œuvre les ressources de manière à obtenir des résultats tangibles, l'organisation a pu réaliser des investissements financiers et institutionnels importants dès 2018, qui portent aujourd'hui leurs fruits. Il s'agit notamment des stratégies du PNUD en matière de technologies numériques et de technologies de l'information, de la stratégie « People for 2030 », du Pôle Financement des objectifs de développement durable, du Réseau mondial pour les politiques, de la création d'un Bureau de gestion des crises et du réseau de laboratoires d'accélération qui couvre désormais 115 pays. Tous ces investissements ont permis d'offrir une réponse plus complète et rapide à la pandémie, aux côtés des Nations Unies et d'autres partenaires, et d'accomplir les résultats présentés au Conseil d'administration dans le rapport annuel de l'Administrateur pour 2020 ([DP/2021/16](#)).

25. Si beaucoup a été accompli, il reste encore du travail à faire. L'innovation dans le modèle de fonctionnement, notamment une initiative majeure visant à regrouper les procédures opérationnelles relatives aux finances, aux ressources humaines et aux achats, permettra au PNUD de renforcer son efficacité et de mieux gérer les risques. Grâce aux effets de ces mesures, le PNUD pourra réorienter ses ressources financières vers les résultats en matière de développement et améliorer encore son ratio de gestion.

26. Le contexte de l'évolution rapide du paysage du développement, le déséquilibre persistant des autres ressources par rapport aux ressources ordinaires flexibles et les crises telles que la pandémie de COVID-19 sont des thèmes centraux de l'environnement budgétaire actuel et continueront d'influencer les plans futurs. En s'appuyant sur les résultats des investissements passés et actuels, ainsi que sur la vision de l'avenir formulée dans le plan stratégique, le PNUD continuera de s'efforcer d'améliorer son efficacité et son efficacité, et de maximiser la proportion des ressources affectée aux programmes et services de développement.

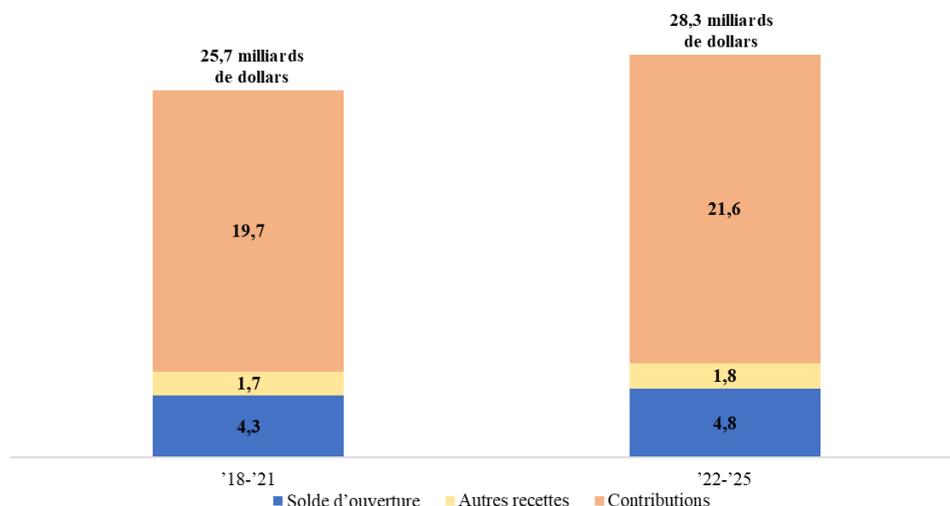
B. Perspectives de financement pour 2022-2025

27. En tant qu'organisation financée au moyen de contributions volontaires, le PNUD fonde ses prévisions budgétaires principalement sur les contributions escomptées des donateurs. Les prévisions pour le plan stratégique 2022-2025 reposent sur une analyse des tendances passées en matière de financement par flux de financement, des plans de dépenses des donateurs et des accords pluriannuels, des informations à transmettre, des prévisions économiques mondiales, des informations qualitatives sur les risques et les incertitudes, et des contributions des divers bureaux du PNUD.

28. Les ressources disponibles pour la période 2022-2025 ont été estimées sur la base des soldes d'ouverture prévus, des contributions des donateurs et des recettes diverses. On estime que les ressources disponibles pour 2022-2025 s'élèveront à 28,3 milliards de dollars.

Figure 2
Ressources disponibles pour 2022-2025, par comparaison avec la période 2018-2021

(En milliards de dollars des États-Unis)

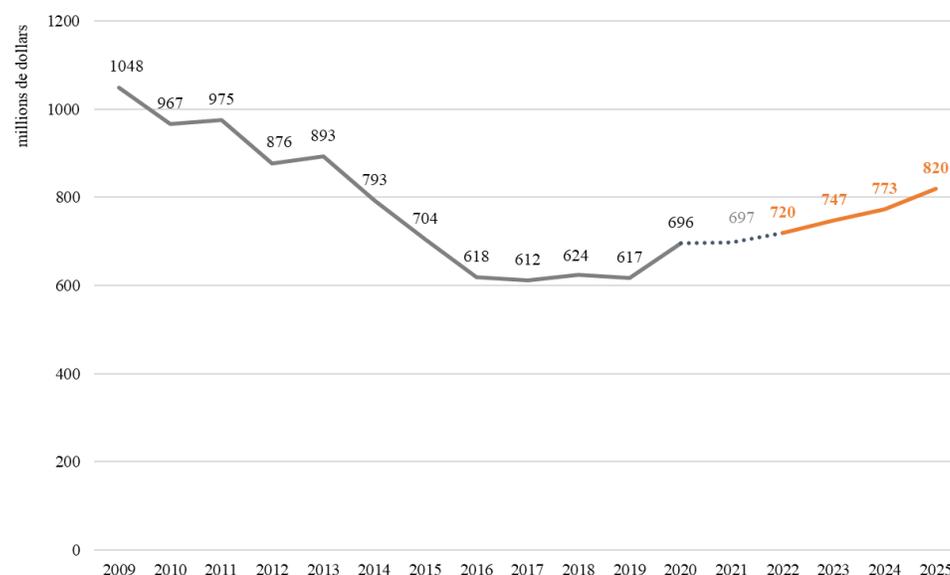


29. Les contributions des donateurs prévues pour 2022-2025 s'élèvent à 21,6 milliards de dollars, dont 3 milliards de dollars en ressources ordinaires et 18,6 milliards de dollars en autres ressources. Les ressources ordinaires soutiennent la capacité opérationnelle, les réseaux et la présence du PNUD à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Il est essentiel que le PNUD dispose de ressources ordinaires suffisantes et prévisibles pour investir dans les programmes où les besoins sont les plus importants. Les ressources ordinaires sont la modalité de financement la plus souple et permettent au PNUD de jeter les bases de la conception de programmes qui contribueront à attirer davantage de fonds d'autres sources. Sachant que le pacte de financement préconise de passer à un ratio des ressources ordinaires par rapport aux autres ressources de 30 % : 70 %, il sera important de faire évoluer le ratio actuel de 13 % : 87 % en 2021 afin de garantir des ressources flexibles suffisantes pour répondre aux ambitions du plan stratégique 2022-2025.

30. Le PNUD continue d'appeler ses partenaires à donner la priorité aux contributions aux ressources ordinaires, qui constituent l'épine dorsale des efforts visant à atteindre les objectifs du plan stratégique. Elles sont indispensables pour que le PNUD puisse répondre aux besoins immédiats des pays touchés par des crises telles que la pandémie de COVID-19 et stimuler les autres ressources dans les domaines essentiels. La figure 3 ci-dessous présente les contributions réelles aux ressources ordinaires de 2009 à 2020, les estimations pour 2021 et les projections pour 2022-2025.

Figure 3
**Contributions aux ressources ordinaires, 2009-2020 (chiffres réels),
 2021 (estimations) et 2022-2025 (projections)**

(En millions de dollars des États-Unis)



31. L'impact de la COVID-19 a créé un climat de financement difficile et incertain, et plus particulièrement pour les contributions aux ressources ordinaires. La situation du financement en 2020 a été meilleure que prévue pour l'aide publique au développement et pour le PNUD, car de nombreux pays ont versé leurs contributions par anticipation pour répondre aux effets immédiats de la pandémie. Mais la situation pour 2021 et au-delà reste incertaine. Avant la pandémie, la préférence croissante des États Membres pour les activités humanitaires et l'affectation de fonds à des projets ou des problèmes spécifiques ont entraîné une baisse du niveau des ressources ordinaires du PNUD, une tendance qui pourrait se poursuivre au cours de la période 2022-2025.

32. Les contributions préaffectées selon des critères stricts continuent d'occuper une place prépondérante dans le financement du PNUD et du système des Nations Unies pour le développement en général. En tenant compte de la préférence croissante des partenaires financiers pour une affectation thématique et géographique des fonds, le PNUD saisira l'opportunité d'adopter une approche plus stratégique pour mobiliser d'autres ressources flexibles afin de financer des domaines de travail stratégiques. Même si les ressources ordinaires continuent d'être les plus difficiles à financer, le PNUD dialoguera avec ses partenaires pour augmenter les fonds thématiques flexibles et limités.

C. Utilisation des ressources, 2022-2025

33. Le tableau 1 ci-dessous présente le plan de ressources intégré pour 2022-2025 dans toutes les catégories de coût, pour les ressources ordinaires et les autres ressources, en effectuant une comparaison avec les dernières estimations de 2018-2021. Les montants présentés dans le tableau 1 ainsi que dans tous les autres tableaux sont arrondis à la décimale la plus proche, ce qui peut entraîner des écarts avec les sommes totales.

Tableau 1
Plan de ressources intégré, 2022-2025

(En millions de dollars des États-Unis)

	Estimations les plus récentes pour 2018-2021				Estimations pour 2022-2025				
	Ressources ordinaires	Ressources autres que les ressources de base	Recouvrement des coûts	Ressources totales	Ressources ordinaires	Ressources autres que les ressources de base	Recouvrement des coûts	Ressources totales	
1. Ressources disponibles									
Solde d'ouverture ^a	269	4 016,1	–	4 285,1	351,5	4 445,3	–	4 796,7	
Recettes et ajustements				–				–	
Contributions	2 633,3	17 069,8	–	19 703,1	3 060	18 572	–	21 632	
Autres, y compris les remboursements de services à d'autres organisations des Nations Unies, et le recouvrement des coûts ^b	205,5	–	1 498,7	1 704,2	230	–	1 606,3	1 836,3	
Total 1. Ressources disponibles	3 107,8	21 085,9	1 498,7	25 692,4	3 641,5	23 017,3	1 606,3	28 265	
				% du total				% du total	
2. Montant estimatif des dépenses				90,7 %					
I. Activités de développement	1 922,8	16 703,3	316	18 942,1	2 461,3	19 151,3	355,6	21 968,2	91 %
Programme	1 585,3	16 641,1	–	18 226,4	1 984,5	19 087,6	–	21 072,1	
Appui logistique au programme	–	–	–	–	132,7	–	–	132,7	
Efficacité du développement ^c	337,5	62,2	316	715,8	344,1	63,7	355,6	763,4	
II. Activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies	125,7	7,1	2,8	135,6	48	–	–	48	0,2 %
III. Activités de gestion	662,8	–	854,1	1 516,8	735,4	–	898,8	1 634,3	6,8 %
Activités de gestion – récurrentes	634,8	–	819,5	1 454,3	681,9	–	863,1	1 545	
Bureau indépendant d'évaluation	34,7	–	6,6	41,2	–	–	–	–	
Bureau de l'audit et des investigations	55	–	20,8	75,8	–	–	–	–	
Bureau de la déontologie ^d	3,7	–	0,3	4	5,5	–	–	5,5	
Activités de gestion – non récurrentes	28	–	34,6	62,6	48	–	35,7	83,7	
IV. Activités indépendantes de contrôle et d'assurance	–	–	–	–	89,7	–	66,4	156	0,6 %
Bureau indépendant d'évaluation				–	33	–	31,1	–	
Bureau de l'audit et des investigations		N/A IN 2018-2021		–	56,7	–	35,3	92	
V. Activités entreprises à des fins spéciales	45,1	–	256,1	301,1	57	–	285,5	342,5	1,4 %
Dépenses d'équipement	–	–	9,3	9,3	–	–	21	21	
Activités hors PNUD – Volontaires des Nations Unies	36,1	–	43,7	79,8	46,9	–	75,7	122,6	

	<i>Estimations les plus récentes pour 2018-2021</i>				<i>Estimations pour 2022-2025</i>					
	<i>Ressources autres que les</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Ressources totales</i>	<i>Ressources autres que les</i>		<i>Recouvrement des coûts</i>	<i>Ressources totales</i>		
	<i>Ressources ordinaires</i>	<i>ressources de base</i>			<i>Ressources ordinaires</i>	<i>ressources de base</i>				
Activités hors PNUD – Fonds d'équipement des Nations Unies	8,9	–	–	8,9	10,1	–	–	10,1		
Activités hors PNUD – services pour les organisations partenaires des Nations Unies	–	–	203,2	203,2	–	–	188,8	188,8		
Total des composantes institutionnelles	995,1		1 429	2 424,1	1 193,8	–	1 606,3	2 800,1		
Total des composantes programmatiques	1 761,3	16 710,2	–	18 471,5	2 197,6	19 151,3	–	21 348,9		
Total 2. Estimation des dépenses (I + II + III + IV + V)	2 756,4	16 710,4	1 429	20 895,7	100 %	3 391,4	19 151,3	1 606,3	24 149	100 %
3. Solde des ressources	351,5	4 445,3		4 796,7	250	3 866	0	4 116		

^a Le solde d'ouverture représente le montant réel enregistré dans les états financiers du PNUD. Conformément au format harmonisé pour la présentation du budget intégré, le solde du recouvrement des coûts des ressources pour 2018-2021 est fusionné avec les soldes des autres ressources.

^b Comprend les intérêts, les recettes accessoires et les ajustements liés aux gains/pertes de change, aux augmentations/diminutions des provisions en début de période et aux dépenses diverses.

^c Comprend les ressources ordinaires en 2022-2025 pour le budget du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud de 30,7 millions de dollars, dont 9,7 millions de dollars (budget institutionnel) et 21 millions de dollars (budget programmatique).

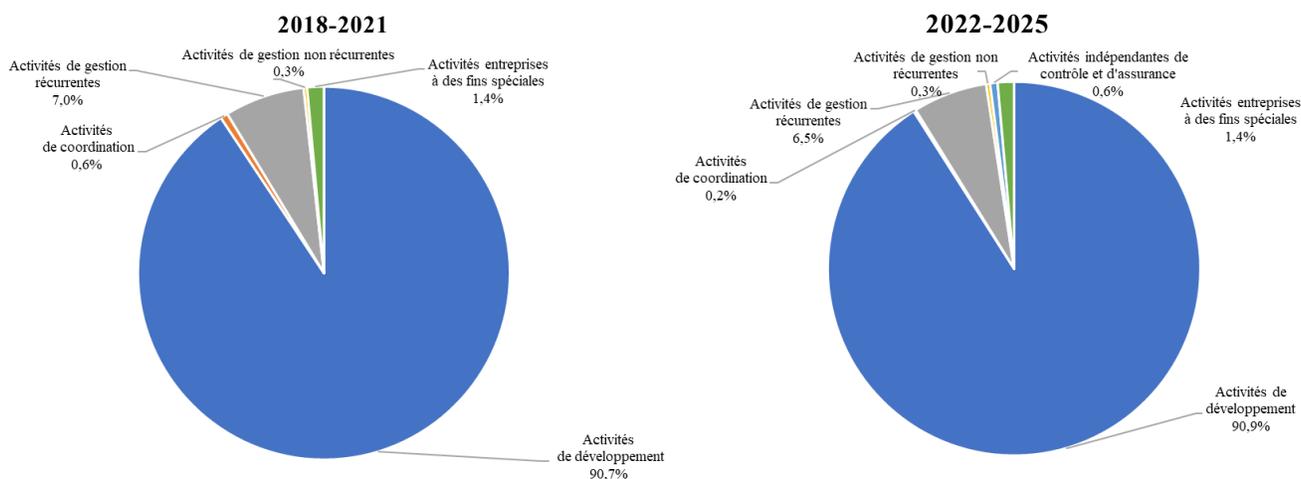
^d Conformément aux catégories harmonisées de classification des coûts approuvées par le Conseil exécutif dans sa décision 2020/12, la classification des coûts du Bureau de la déontologie reste dans la catégorie « Gestion ». Cette présentation budgétaire est conforme aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, et n'empêche pas le bureau de rester indépendant.

34. Les dépenses totales pour 2022-2025 sont estimées à 24,1 milliards de dollars, soit une augmentation de 3,2 milliards de dollars (15 % sur la période, ou 4 % par an) par rapport aux 20,9 milliards de dollars de dépenses prévues en 2018-2021. L'utilisation des dépenses est classée selon les catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil exécutif dans la décision 2020/12. Les détails des types de coûts inclus dans chaque catégorie sont fournis à l'annexe II de la proposition globale conjointe de directives de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1](#)).

35. Le cadre de classification des coûts approuvé par le Conseil d'administration, qui est harmonisé avec ceux du FNUAP, de l'UNICEF et d'ONU-Femmes, comprend la création d'une nouvelle catégorie pour le contrôle et l'assurance indépendants. Conformément aux catégories harmonisées de classification des coûts approuvées par le Conseil exécutif dans sa décision 2020/12, la classification des coûts du Bureau de la déontologie reste dans la catégorie « Gestion ». Cette présentation budgétaire est conforme aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, et n'empêche pas le bureau de rester indépendant. D'autres ajustements émanant du cadre de classification des coûts approuvé concernent le soutien opérationnel et programmatique au niveau national, les activités liées aux changements dans la politique harmonisée concernant les transferts de fonds et les normes minimales de sécurité opérationnelle. En outre, le PNUD a reclassé les coûts au niveau des pays suite à la réforme du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents conformément à la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

36. En raison des changements apportés à la classification harmonisée des coûts mentionnés ci-dessus, les chiffres pour 2018-2021 et 2022-2025 ne sont pas entièrement comparables. Les parts relatives de l'utilisation des ressources dans les différentes catégories de coûts de la figure 4 doivent donc être considérées uniquement à titre d'illustration. Néanmoins, et comme le montre la figure, le PNUD continuera à allouer 91 % des ressources aux activités de développement en 2022-2025.

Figure 4
Estimation de l'utilisation des ressources totales, comparaison entre les périodes 2018-2021 et 2022-2025



37. Le PNUD propose d'allouer 22 milliards de dollars aux activités de développement en 2022-2025, soit une part de 91 % de l'utilisation totale des ressources. Cela se fera à la fois en utilisant les contributions qui seront reçues en 2022-2025 et en puisant dans les soldes des programmes de la période budgétaire actuelle. Le PNUD réalise déjà cet objectif ambitieux, avec une part de 90,7 % des ressources consacrées aux activités de développement selon l'estimation actuelle pour 2018-2021, comme le montre la figure 4 ci-dessus.

38. Les activités institutionnelles pour 2022-2025 sont estimées à 2,8 milliards de dollars, et comprennent :

a) Les activités de coordination des initiatives de développement des Nations Unies pour 48 millions de dollars. Suite à la réforme du système des coordinatrices et coordonnateurs résidents des Nations Unies en 2019, le montant alloué pour 2022-2025 concerne exclusivement la contribution du PNUD au système des coordinatrices et coordonnateurs résidents ;

b) Les activités de gestion de 1,6 milliard de dollars, dont 1,5 milliard pour les activités récurrentes et 0,1 milliard pour les activités non récurrentes. Selon la classification harmonisée des coûts, les coûts du Bureau de la déontologie sont inclus dans cette catégorie et estimés à 5,5 millions de dollars. La présentation budgétaire des coûts du Bureau de la déontologie dans la catégorie « Activités de gestion » est conforme aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, et n'empêche pas le bureau de rester indépendant. Alors que la part globale des ressources destinées aux activités de gestion devrait diminuer, passant de 7,3 % en 2018-2021 à 6,8 % en 2022-2025, la catégorie « Gestion récurrente » restera largement comparable d'une période budgétaire à l'autre. Voir le paragraphe 60 pour plus de détails ;

c) Les dépenses de gestion non récurrentes sont engagées dans toute l'organisation pour soutenir l'exécution accélérée des programmes en améliorant les résultats et l'innovation. Pour la période 2022-2025, cela couvre le financement d'initiatives spéciales axées sur le renforcement des capacités et des approches visant à accroître l'impact sur le développement telles qu'indiquées dans le plan stratégique 2022-2025, à savoir : i) l'innovation, ii) la transition numérique, iii) le financement du développement et les partenariats, et iv) les investissements dans le modèle de fonctionnement ;

d) Les activités indépendantes de contrôle et d'assurance¹ pour 156 millions de dollars. Ce montant comprend 64 millions de dollars pour l'évaluation, soit 0,3 % des dépenses totales du programme, conformément à la décision 2019/7 du Conseil d'administration, et 92 millions de dollars pour les audits et les enquêtes. Cela représente une augmentation de 52 % pour les activités d'évaluation et de 32 % pour l'audit et les enquêtes par rapport au budget précédent, poursuivant ainsi le renforcement des activités de contrôle lancé pendant la période 2018-2021. Ces augmentations témoignent de l'engagement du PNUD à donner la priorité au renforcement de la résilience afin de mieux faire face aux risques en cascade et interconnectés, ainsi qu'au renforcement des évaluations décentralisées et de la gestion des données et des connaissances qui doivent sous-tendre une programmation tenant compte des risques, une priorité énoncée dans le plan stratégique 2022-2025 ;

e) Des activités entreprises à des fins spéciales d'un montant de 342,5 millions de dollars, comprenant des allocations pour le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) de 10,1 millions de dollars et le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) de 122,6 millions de dollars, des allocations pour le soutien aux autres organismes des Nations Unies de 188,8 millions de dollars et des allocations pour les dépenses d'équipement de 21 millions de dollars.

39. Les ressources disponibles prévues de 28,3 milliards de dollars et les dépenses prévues de 24,1 milliards de dollars pour 2022-2025 produiront des soldes estimés à 4,1 milliards de dollars à la fin de la période budgétaire. Cela représente une diminution de 14 % par rapport aux soldes prévus de 4,8 milliards de dollars à la fin de 2021. Les soldes cumulés des ressources des programmes sont des fonds de projets financés au moyen de fonds fortement préaffectés, non fongibles (c'est-à-dire qu'ils doivent être utilisés conformément aux documents de projet et aux accords de financement correspondants), et programmés pour être utilisés sur plusieurs années (de sorte que les ressources ne sont pas nécessairement dépensées l'année où elles sont reçues). Le PNUD continue de chercher les possibilités d'accélérer les résultats en matière de développement et de réduire davantage les soldes cumulés des ressources des programmes, en tenant compte du cycle de programmation, des programmes pluriannuels, de l'accord conclu avec le donateur et du dispositif réglementaire et de gouvernance du PNUD.

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

40. Le plan stratégique pour 2022-2025 décrit comment le PNUD jouera son rôle face aux enjeux de notre époque : atténuer les changements climatiques et s'adapter à leurs effets, protéger la biodiversité et les écosystèmes, et garantir un développement juste et équitable pour toutes et pour tous. Le plan de ressources intégré et le budget intégré permettent au PNUD de travailler avec les pays afin

¹ Comme indiqué aux paragraphes 35 et 38 b), conformément aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, la classification des coûts du Bureau de la déontologie reste dans la catégorie « gestion », ce qui n'empêche pas le bureau de rester indépendant.

d'élargir les choix qui s'offrent aux personnes pour un avenir plus juste et durable, dans le but de construire un meilleur monde pour les peuples et la planète tel que le prévoit le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

41. Le plan de ressources intégré et le budget intégré comprennent une composante programmatique et une composante institutionnelle, toutes deux liées aux objectifs du plan stratégique. La composante programmatique du budget permet au PNUD de soutenir les pays dans leur cheminement vers la réalisation des objectifs de développement durable par le biais de programmes nationaux dictés par leurs choix en matière de développement, comme le prévoit l'examen quadriennal complet. La composante institutionnelle du budget finance des activités qui sont des moteurs stratégiques essentiels à la réalisation des résultats en matière de développement. Le lien entre les ressources financières et les objectifs programmatiques et institutionnels est présenté dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources inclus dans le plan stratégique 2022-2025.

42. Même si toutes les ressources mobilisées, qu'elles soient ordinaires ou autres, sont alignées sur la vision stratégique du PNUD, les ressources ordinaires sont essentielles pour permettre au PNUD d'obtenir des résultats stratégiques et de stimuler l'affectation d'autres ressources. Le cadre budgétaire intégré, qui englobe l'allocation des ressources ordinaires, est donc un élément clé du cadre intégré de résultats et est décrit plus en détail au chapitre V.

V. Budget intégré (ressources ordinaires), 2022-2025

A. Principales caractéristiques

43. Le budget intégré comprend les composantes programmatiques et institutionnelles qui sont financées par les ressources ordinaires. Pour la période 2022-2025, le PNUD propose un budget intégré basé sur des ressources ordinaires estimées à 3,060 milliards de dollars, d'autres recettes de 230 millions de dollars (comprenant 150 millions de dollars de contributions gouvernementales aux dépenses locales des bureaux extérieurs et 80 millions de dollars d'intérêts et autres recettes), et un solde d'ouverture des ressources ordinaires de 351,4 millions de dollars. Par rapport à ces ressources disponibles, les dépenses du budget intégré sont estimées à 3,391 milliards de dollars.

44. Pour la période 2022-2025, le PNUD propose d'allouer 2,2 milliards de dollars à la composante programmatique et 1,2 milliard de dollars à la composante institutionnelle du budget intégré. Par rapport au budget intégré 2018-2021 approuvé par le Conseil d'administration (voir [DP/2017/39](#)), le budget intégré 2022-2025 comprend un montant supplémentaire de 0,4 milliard de dollars (soit une augmentation de 22 %) pour la composante programmatique et un montant supplémentaire de 0,1 milliard de dollars (soit une augmentation de 9 %) pour la composante institutionnelle, montrant l'engagement du PNUD à donner la priorité aux ressources nécessaires au programme.

45. Pour la composante programmatique du budget intégré, le PNUD conservera le même cadre que pour le budget quadriennal précédent, à savoir : un guichet pays, y compris les objectifs d'affectation des ressources imputées sur les ressources de base (MCARB) et le programme d'assistance au peuple palestinien, un guichet régional (programme régional), un guichet mondial (Bureau du Rapport sur le développement humain) et l'efficacité du développement, y compris l'efficacité consolidée du développement, la coopération Sud-Sud et l'appui programmatique au FENU, ainsi que l'appui au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

La méthodologie d'allocation des ressources entre tous les guichets et leurs composantes est détaillée à l'annexe II.

46. Le cadre est organisé en deux niveaux : le niveau 1 comprend toutes les ressources MCARB (c'est-à-dire MCARB-1, MCARB-2, MCARB-3), une rubrique programmatique pour la coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain, et le niveau 2, qui comprend les rubriques programmatiques pour l'efficacité consolidée du développement, le programme d'assistance au peuple palestinien et le soutien au FENU. Si les ressources sont jusqu'à 5 % inférieures aux prévisions, les rubriques du niveau 1 ne seront pas réduites, mais celles du niveau 2 le seront. Pour les réductions supérieures à 5 %, les rubriques du niveau 1 et du niveau 2 seront réduites dans la même proportion.

47. Ce système à deux niveaux protège les ressources programmatiques de niveau 1 des diminutions potentielles par rapport aux niveaux prévus. Il s'agit d'une approche équilibrée qui répartit les risques entre les rubriques programmatiques en cas de fluctuations des niveaux de ressources ordinaires, qui sont essentielles à la réalisation d'un programme de qualité supérieure. Tout en reconnaissant que l'efficacité du développement joue un rôle complémentaire essentiel au programme, le système souligne encore la primauté du guichet pays et des ressources MCARB, qui constituent un pilier fondamental de la composante programmatique du budget intégré.

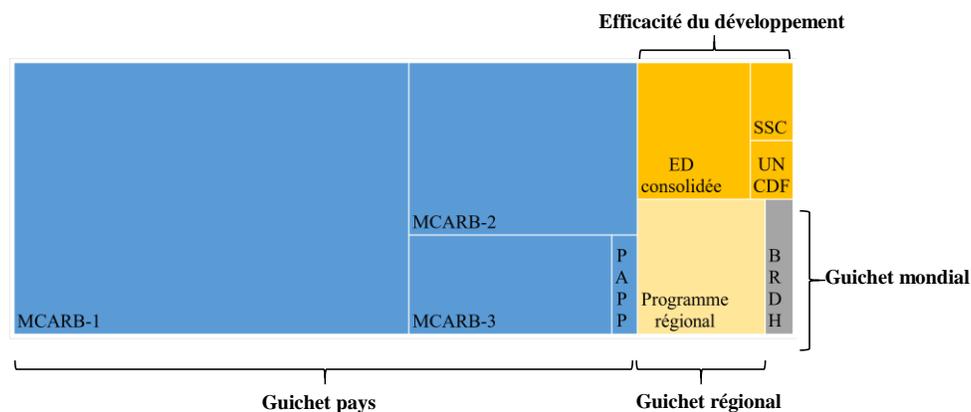
B. Composante programmatique

48. Les arrangements de programmation fixent le cadre juridique, ainsi que les principes et les paramètres, pour la répartition des ressources ordinaires des programmes du PNUD et leur utilisation. Les principes directeurs du cadre, qui ont été réaffirmés dans les décisions 2012/1 et 2013/28 du Conseil d'administration, sont :

- a) Prévisibilité : la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes pour les programmes dans un délai donné ;
- b) Universalité : les ressources ordinaires pour le développement du PNUD et les activités connexes sont disponibles pour appuyer tous les pays remplissant les conditions requises.
- c) Progressivité : les ressources ordinaires de développement du PNUD et les activités de développement connexes soutiennent principalement les pays à faible revenu et les pays les moins avancés.

49. La composante programmatique comprend quatre guichets : les guichets pays, régional et mondial et l'efficacité du développement. Les principales caractéristiques des composantes programmatiques ont été décrites dans la section précédente et la figure 5 ci-dessous donne une indication de la taille relative des quatre groupes et de leurs diverses composantes.

Figure 5
Partis relatives des composantes programmatiques de base



50. Les allocations proposées pour la composante programmatique de base en 2022-2025 sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous pour chacun des quatre sous-groupes, plus le soutien au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le tableau présente une comparaison avec les allocations pour 2018-2021 conformément au budget intégré approuvé (DP/2017/39).

Tableau 2
Allocation des composantes programmatiques de base : Comparaison entre le budget intégré 2018-2021 et le budget intégré 2022-2025

(En millions de dollars des États-Unis)

	2018-2021		2022-2025	
Programme	1 585,6	88,4 %	1 984,5	90,3 %
Guichet pays	1 426,1	79,5 %	1 798,9	81,9 %
Guichet régional	139,2	7,8 %	155,0	7,1 %
Guichet mondial	20,4	1,1 %	30,7	1,4 %
Efficacité du développement	143,4	8,0 %	165,1	7,5 %
Coordination des activités de développement	64,0	3,6 %	48,0	2,2 %
Total	1 793,0	100,0 %	2 197,6	100,0 %

51. Par rapport à un montant budgétisé de 1,79 milliard de dollars pour les composantes programmatiques au cours de la période 2018-2021, les dernières dépenses estimées s'élèvent à 1,76 milliard de dollars, comme le montre le plan de ressources intégré, 2022-2025 dans le tableau 1.

52. Le montant des allocations proposées pour 2022-2025 est de 2,20 milliards de dollars et prend en compte les augmentations dans les catégories programmatique et efficacité du développement. En termes de parts relatives, la catégorie des programmes passe de 88,4 % à 90,3 %, avec une diminution proportionnelle de la part en pourcentage de l'efficacité du développement et de la coordination du développement par les Nations Unies. La part relative des ressources du programme est déterminée principalement par une augmentation du guichet pays, qui est estimé à 1,80 milliard de dollars en 2022-2025, contre 1,43 milliard de dollars en 2018-2021, ce qui permet au PNUD de continuer à apporter un soutien solide aux pays à faible revenu et à revenu intermédiaire.

Guichet pays – ressources estimées pour 2022-2025 : 1 798,9 millions de dollars

53. Les allocations de ressources ordinaires du PNUD pour les activités des programmes menées dans les pays sont effectuées dans le cadre MCARB approuvé, établi pour la première fois par le Conseil d'administration dans sa décision 95/23. Les allocations MCARB constituent la base financière de la présence programmatique du PNUD dans les pays du programme, et comprennent trois grandes catégories de ressources, MCARB-1, MCARB-2 et MCARB-3 :

a) MCARB-1 fait référence au niveau annuel des ressources ordinaires des programmes censées être disponibles pour un pays donné pendant la période de programmation. Elles sont allouées de manière centralisée, selon des critères d'éligibilité et d'autres critères approuvés par le Conseil d'administration. De plus amples détails sur les ressources MCARB-1 sont fournis dans les annexes du présent rapport ;

b) MCARB-2 a été conçu pour donner au PNUD la flexibilité nécessaire pour allouer les ressources ordinaires des programmes à des activités de programme à fort impact, à fort effet de levier et de haute qualité, et pour aider le PNUD à répondre efficacement aux besoins différenciés des pays (décision 2013/4). Les ressources MCARB-2 sont alignées pour soutenir efficacement les orientations du plan stratégique 2018-2021 – à savoir des plateformes nationales qui appuient la collaboration interorganisations pour mettre en œuvre les objectifs de développement durable – qui se poursuivra en 2022-2025. Les plateformes ont pour but de faciliter l'élaboration de solutions intégrées aux difficultés de la mise en œuvre du Programme 2030. De plus amples détails sur les ressources MCARB-2 sont fournis dans l'annexe II ;

c) MCARB-3 a été créé pour donner au PNUD la capacité de répondre rapidement et avec souplesse aux besoins de développement des pays touchés par des conflits et des catastrophes naturelles. Il s'agit du seul mécanisme de base du PNUD permettant d'agir immédiatement lorsque des risques de crise apparaissent ou lorsqu'une crise se produit. C'est un mécanisme axé sur la demande qui permet à l'organisation d'apporter rapidement des orientations, une expertise technique et un financement catalyseur des activités relatives aux programmes au niveau national pour une réponse globale et cohérente.

54. Les ressources MCARB-1 et MCARB-2 sont regroupées, tandis que les ressources MCARB-3 sont mises à disposition séparément. MCARB-1 et MCARB-2 représentent environ 70 % de la composante programmatique du budget intégré. En plus des composantes MCARB, le guichet pays comprend un montant pour le programme d'assistance au peuple palestinien. Le mandat de ce programme découle de la résolution 33/147 de l'Assemblée générale du 20 décembre 1978. Il s'agit d'un programme unique dont les modalités de financement couvrent des activités programmatiques destinées à soutenir un groupe spécifique de personnes, contrairement aux programmes nationaux ou régionaux traditionnels.

Guichet régional – ressources estimées pour 2022-2025 : 155 millions de dollars

55. Le programme régional (guichet régional) soutient la coopération entre pays dans les cinq régions en réponse aux priorités et aux enjeux du développement. Ces ressources aident les pays à apprendre de leurs expériences respectives et à résoudre des problèmes qui dépassent les frontières nationales, contribuant ainsi à la réalisation des priorités nationales de développement. Les objectifs du programme varient en fonction des besoins des différents pays et des priorités régionales.

Guichet mondial – ressources estimées pour 2022-2025 : 30,7 millions de dollars

56. Le guichet mondial comprend un dispositif d'octroi de ressources qui finance le Bureau du Rapport sur le développement humain, chargé de la sensibilisation sur le développement humain au niveau mondial en aidant les pays de programme à intégrer le développement humain dans leurs programmes et politiques.

Guichet efficacité du développement – ressources estimées pour 2022-2025 : 165,1 millions de dollars

57. Ce guichet comprend l'efficacité consolidée du développement, la coopération Sud-Sud et le FENU, comme suit :

a) L'efficacité consolidée du développement, intégrant le soutien à l'efficacité du développement mondial/régional pour la programmation par pays, et le soutien à l'efficacité du développement dans le pays pour la programmation ;

b) La coopération Sud-Sud, mettant l'accent sur le partage des expériences, de l'expertise et des connaissances Sud-Sud, en les intégrant aux programmes nationaux, régionaux et interrégionaux, tout en introduisant des modalités peu coûteuses ;

c) Le FENU, qui fournit des subventions, des prêts et des garanties aux pays les moins avancés, complétés par de solides services de renforcement des capacités et consultatifs en matière d'orientations en amont qui aident à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de plans d'action nationaux dans le domaine du financement du développement local et des services financiers accessibles à tous. Le Conseil d'administration, dans sa décision 2013/4, a approuvé l'ajout du FENU dans les arrangements de programmation.

Coordination par les Nations Unies : ressources estimées pour 2022-2025 : 48 millions de dollars

58. Il s'agit des activités qui appuient la coordination des activités de développement du système des Nations Unies et des dépenses qui y sont associées. À partir de 2019, les activités qui faisaient partie des services « dorsaux » fournis aux fonctions de coordination et de représentation du système des Nations Unies ont été reclassées, conformément aux catégories de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration. Par conséquent, le montant estimé pour 2022-2025 correspond à la contribution du PNUD au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents.

C. Composante institutionnelle

59. Les allocations au sein de la composante institutionnelle du budget intégré suivent les classifications de coûts harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, comme décrit ci-dessous.

Gestion récurrente – ressources estimées pour 2022-2025 : 687,4 millions de dollars

60. Les activités de gestion récurrentes prennent en compte les coûts qui visent essentiellement à promouvoir l'identité, l'orientation et le bien-être de l'organisation. Conformément au système harmonisé de classification des coûts, les activités indépendantes de contrôle et d'assurance, précédemment classées dans la gestion, sont désormais présentées dans une catégorie de coûts distincte. Selon les catégories de la classification harmonisée des coûts, les coûts du Bureau de la déontologie sont

inclus dans cette catégorie et estimés à 5,5 millions de dollars. La présentation budgétaire des coûts du Bureau de la déontologie dans la catégorie « Activités de gestion » est conforme aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, et n'empêche pas le Bureau de rester indépendant. En outre, les coûts précédemment liés à la prise en charge du Représentant résident figurent désormais dans les coûts de gestion récurrents. Bien que les coûts de gestion ne soient donc pas entièrement comparables entre 2018-2021 et 2022-2025, le PNUD a maintenu son approche délibérée consistant à contenir le ratio de gestion pour ce projet de budget. Sont également incluses les ressources du budget institutionnel de l'organisation, guidées par les principaux objectifs du plan de ressources intégré et du budget intégré détaillés au paragraphe 16, l'accent étant mis sur l'investissement dans la qualité et la conformité du programme, soutenu par des systèmes et structures opérationnels modernisés, et renforcé par un cadre de contrôle interne renforcé. Cela permettra au PNUD de renforcer ses capacités de gestion et de contrôle interne aux niveaux national, régional et central afin de favoriser une atténuation proactive des risques, en ce qui concerne les activités des programmes et les activités opérationnelles, en réponse aux recommandations d'évaluation et d'audit.

Gestion non récurrente – ressources estimées pour 2022-2025 : 48 millions de dollars

61. Cela comprend un montant de 48 millions de dollars, soit 12 millions de dollars par an, pour des initiatives spéciales axées sur le renforcement des capacités et des approches visant à accroître l'impact sur le développement telles qu'indiquées dans le plan stratégique 2022-2025, à savoir : i) l'innovation, ii) la transition numérique, iii) le financement du développement et les partenariats, et iv) les investissements dans le modèle de fonctionnement.

62. Comme indiqué dans le plan stratégique, les investissements comprennent l'élaboration d'un modèle de financement qui aligne plus étroitement les ressources du PNUD sur les priorités de développement actuelles, et qui permet au PNUD de répondre à l'évolution rapide de la demande, comme le prévoit le pacte de financement. Au cours des quatre prochaines années, le PNUD pilotera et proposera au Conseil d'administration une révision des critères d'allocation des ressources ordinaires afin de mieux les aligner sur les besoins des pays en matière de développement.

Activités indépendantes de contrôle et d'assurance² – ressources estimées pour 2022-2025 : 89,7 millions de dollars

63. Le PNUD continue de renforcer les systèmes de contrôle interne, en tirant les enseignements des audits et des évaluations. Les investissements dans ces domaines visent à trouver le juste équilibre entre garantir l'efficacité et la surveillance du développement et couvrir les coûts de cette activité. La rubrique Contrôle et assurance institutionnels comprend les ressources ordinaires allouées au Bureau de l'audit et des investigations (56,7 millions de dollars) et au Bureau indépendant d'évaluation (33 millions de dollars).

Efficacité du développement – ressources estimées pour 2022-2025 : 179 millions de dollars

64. Les coûts de l'efficacité du développement compris dans la composante institutionnelle sont les coûts de nature consultative, technique et de mise en œuvre

² Comme indiqué au paragraphe 60, conformément aux catégories harmonisées approuvées par le Conseil d'administration, la classification des coûts du Bureau de la déontologie reste dans la catégorie « Gestion », ce qui n'empêche pas le bureau de rester indépendant.

qui ne sont pas inclus dans les composantes programmatiques spécifiques. Ces coûts couvrent des activités aux niveaux national, régional et mondial et sont essentiels à l'obtention de résultats en matière de développement.

Appui opérationnel à l'exécution des programmes – ressources estimées pour 2022-2025 : 132,7 millions de dollars

65. Cette rubrique budgétaire comprend les éléments institutionnels des services d'appui opérationnel et administratif aux projets précédemment classés dans la catégorie gestion et reclassés dans la catégorie programme conformément aux directives de recouvrement des coûts approuvées par le Conseil exécutif dans la décision 2020/12.

Activités entreprises à des fins spéciales – ressources estimées pour 2022-2025 : 57 millions de dollars

66. Le PNUD a maintenu les allocations de ressources ordinaires au fonctionnement du FENU (10,1 millions de dollars) et du programme VNU (46,9 millions de dollars).

67. Conformément à la pratique antérieure, le PNUD demande l'autorisation exceptionnelle, au cours de la période 2022-2025, de décaisser jusqu'à 30 millions de dollars de ressources ordinaires pour des mesures de sécurité, dont l'utilisation serait limitée aux nouveaux mandats de sécurité tels qu'ils sont définis dans les directives du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies. Le PNUD rendra compte des fonds employés au fur et à mesure³.

D. Postes

68. Comme ce fut le cas pour les périodes 2014-2017 et 2018-2021, le budget intégré pour 2022-2025 intègre une stratégie de financement des dépenses de personnel au niveau P-5 et en dessous, d'une manière qui correspond plus précisément au cadre de résultats. Afin de limiter les coûts, le PNUD propose de ne pas dépasser le nombre de postes de niveau D-1 et au-dessus dans le budget intégré approuvé pour 2018-2021 (voir annexe I pour plus de détails).

VI. Recouvrement des coûts

69. Les recettes de recouvrement des coûts concernent : a) les frais des services généraux de gestion sur les ressources gouvernementales bilatérales, multilatérales et des gouvernements des pays de programme et b) d'autres recettes liées au recouvrement des coûts pour les services directs fournis aux organisations des Nations Unies.

70. Dans sa dernière décision 2020/12, le Conseil d'administration a demandé au PNUD et au FNUAP, en collaboration avec l'UNICEF et ONU-Femmes, d'indiquer les calculs des taux indicatifs de recouvrement des coûts dans leurs documents budgétaires intégrés respectifs, en harmonisant la présentation. La demande du Conseil d'administration concerne les services généraux de gestion, les recettes des services fournis aux organisations des Nations Unies étant spécifiques au PNUD. Pour

³ Au cours de l'année 2020, 4,5 millions de dollars ont été prélevés sur les ressources ordinaires pour des mesures de sécurité en réponse à la pandémie de COVID-19. Cette information a été communiquée au Président du Conseil d'administration et publiée dans l'annexe du rapport accompagnant le dialogue structuré sur le financement (DP/2021/21).

le PNUD, le taux indicatif de recouvrement des coûts s'élève à 6,5 %, et les calculs correspondants figurent au tableau 5b de l'annexe I.

71. Les estimations du PNUD sont fondées sur la méthode de recouvrement des coûts et les taux de recouvrement des coûts récemment approuvés par le Conseil d'administration dans la même décision, en notant que les recettes du recouvrement des coûts lié aux coûts généraux de gestion sont estimées sur la base de l'exécution estimée du programme pour 2022-2025.

72. Conformément aux décisions du Conseil d'administration et aux règles et règlements financiers du PNUD, des taux de recouvrement des coûts différenciés sont appliqués par le PNUD, le cas échéant. Sur la base de ces taux approuvés, le taux moyen effectif de recouvrement des coûts au cours des trois dernières années (2018-2020) a varié entre 6,2 et 6,4 %. Le taux moyen effectif de recouvrement des coûts pour la période 2022-2025 devrait se situer au milieu de cette fourchette, c'est-à-dire à 6,3 %, et devrait produire des recettes de recouvrement des coûts indirects de 1,1 milliard de dollars au cours de cette période.

73. Comme indiqué au Conseil d'administration dans la proposition globale conjointe sur la politique de recouvrement des coûts ([DP/FPA-ICEF-UNW/2020/1](#)), les dérogations ont considérablement diminué au fil du temps et ont été maintenues à un strict minimum. À l'avenir, le PNUD continuera d'examiner attentivement toutes les demandes de dérogation des partenaires financiers et n'acceptera ces demandes que dans des cas exceptionnels, en rendant compte de chaque dérogation de manière transparente au Conseil d'administration. Conformément à la décision du Conseil d'administration sur le recouvrement des coûts (2020/12), le PNUD fournit un rapport annuel harmonisé sur les progrès de la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts au sein de l'annexe 1 du rapport accompagnant le dialogue structuré sur le financement ([DP/2021/31](#)).