



# Assemblée générale Conseil économique et social

Distr. générale  
22 avril 2019  
Français  
Original : anglais

Assemblée générale  
Soixante-quatorzième session  
Point 23 a) de la liste préliminaire\*  
Activités opérationnelles de développement : activités  
opérationnelles de développement du système  
des Nations Unies

Conseil économique et social  
Session de 2019  
26 juillet 2018-24 juillet 2019  
Point 7 a) de l'ordre du jour  
Activités opérationnelles du système  
des Nations Unies au service de la coopération  
internationale pour le développement : suite  
donnée aux recommandations de politique  
générale de l'Assemblée générale  
et du Conseil

## Application de la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies en 2019 : analyse du financement

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

L'analyse qui figure dans le présent additif est soumise en application de la résolution [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Elle donne une vue d'ensemble de l'état du financement des activités opérationnelles de développement, en particulier en 2017. L'analyse présente aussi les solutions apportées aux problèmes de financement mis en évidence dans cette résolution, ainsi que dans la résolution [72/279](#).

\* [A/74/50](#).



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Volume et qualité du financement . . . . .	3
A. Situation générale et évolutions . . . . .	3
B. Partage des charges . . . . .	8
C. Qualité du financement . . . . .	10
II. Allocation des ressources . . . . .	18
A. Vue d'ensemble des dépenses . . . . .	18
B. Affectation des ressources aux différents pays ou territoires de programme . . . . .	19
C. Dépenses dans les pays en situation particulière . . . . .	26
III. Transparence des flux financiers . . . . .	27
A. Transparence à l'échelle du système . . . . .	27
B. Recouvrement des coûts . . . . .	30

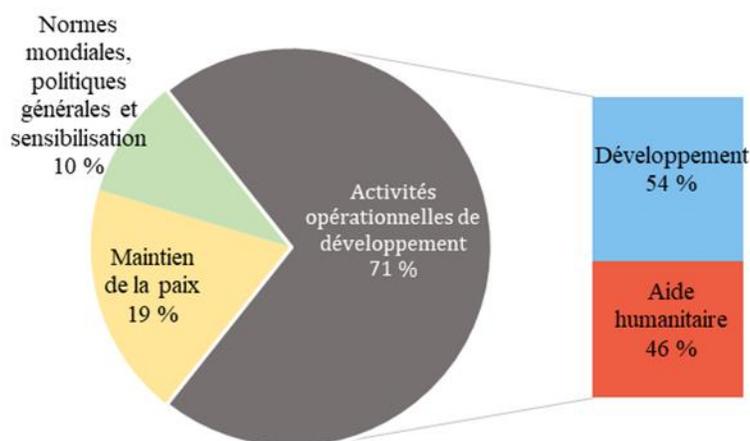
## I. Volume et qualité du financement

### A. Situation générale et évolutions

#### Contexte des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies

1. En 2017, les dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement se sont élevées à 34,3 milliards de dollars, soit environ 71 % des 48,3 milliards dépensés pour toutes les activités menées à l'échelle du système des Nations Unies. Les opérations de maintien de la paix représentaient un peu moins d'un cinquième des dépenses totales, tandis que l'établissement de normes mondiales, la définition de politiques générales, la sensibilisation et d'autres fonctions constituaient les 10 % restants (voir la figure I).

Figure I  
Financement des activités du système des Nations Unies en 2017

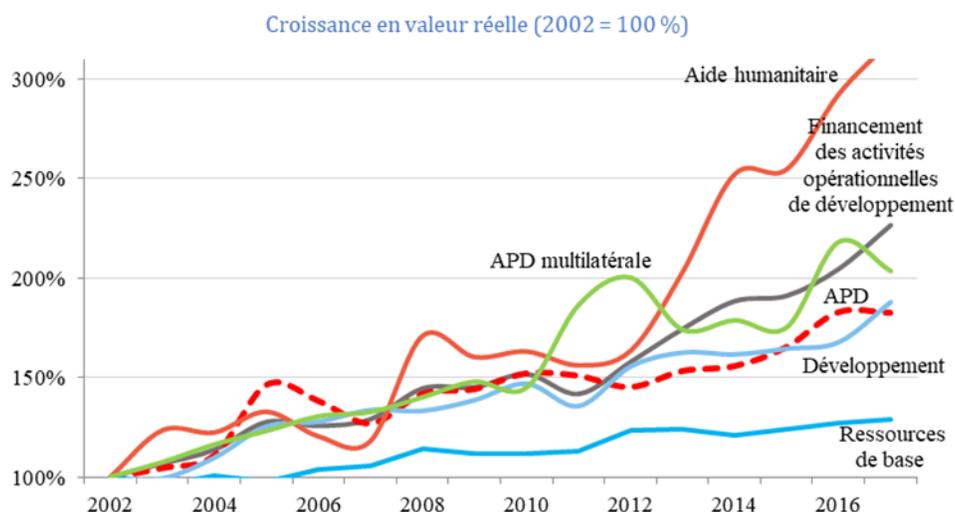


2. Les contributions versées au titre des activités opérationnelles de développement ont atteint 33,6 milliards de dollars en 2017<sup>1</sup>, soit 23,3 % du total de l'aide publique au développement (APD). Le taux de croissance des ressources des activités opérationnelles de développement est similaire à celui de l'APD mondiale totale depuis 2002. Entre 2013 et 2017, les contributions destinées au système des Nations Unies pour le développement<sup>2</sup> ont cependant enregistré une croissance plus rapide que celle de l'APD. Les ressources de base consacrées au système ont augmenté à un rythme sensiblement plus lent que l'APD sur une période de 15 ans (voir la figure II).

<sup>1</sup> Ce montant est légèrement inférieur aux 34,3 milliards de dollars qui ont été dépensés en 2017 par le système des Nations Unies pour le développement, car les contributions ne sont pas nécessairement dépensées pendant l'année civile au cours de laquelle elles sont reçues.

<sup>2</sup> Dans la présente annexe, l'expression « système des Nations Unies pour le développement » désigne 43 entités des Nations Unies qui mènent des activités opérationnelles de développement et peuvent prétendre à l'APD.

Figure II  
**Croissance de l'aide publique au développement et des ressources consacrées  
aux activités opérationnelles de développement entre 2002 et 2016**



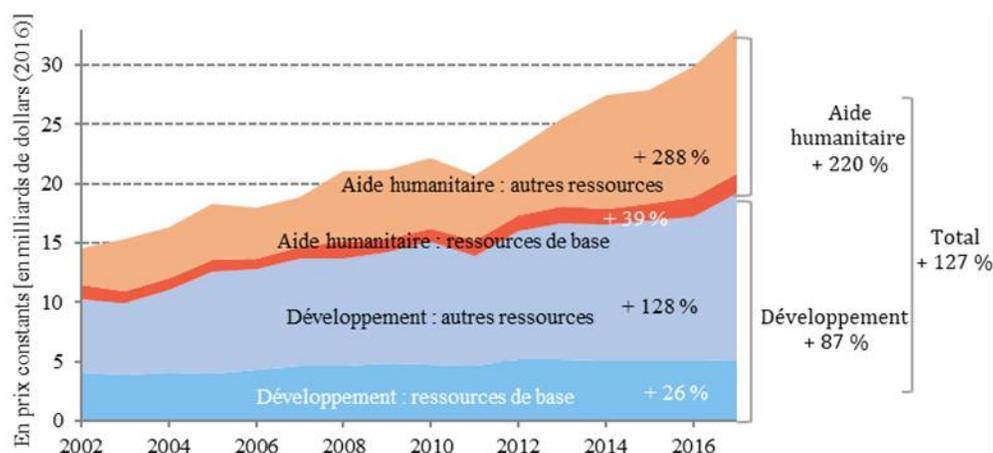
3. La figure II montre que l'APD multilatérale a augmenté plus rapidement que l'APD en général (et à peu près au même rythme que le financement des activités opérationnelles de développement). La croissance des fonds verticaux mondiaux, notamment l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures, constitue l'une des causes essentielles de l'augmentation de l'APD multilatérale. Les fonds mondiaux ont rapidement pris de l'importance et renforcent la concurrence à laquelle sont exposées de nombreuses entités du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre d'un système multilatéral en expansion.

#### Évolution des ressources de base et des autres ressources

4. Les 33,6 milliards de dollars qui ont été reçus pour financer des activités opérationnelles de développement (AOD) en 2017 représentent une augmentation de 12,6 % par rapport à 2016. Entre 2016 et 2017, les ressources de base ont augmenté de 3,4 % et les autres ressources de 15,3 %, ce qui a provoqué une baisse des ressources de base en pourcentage du total, qui sont passées de 22,4 % à un plancher historique de 20,6 %.

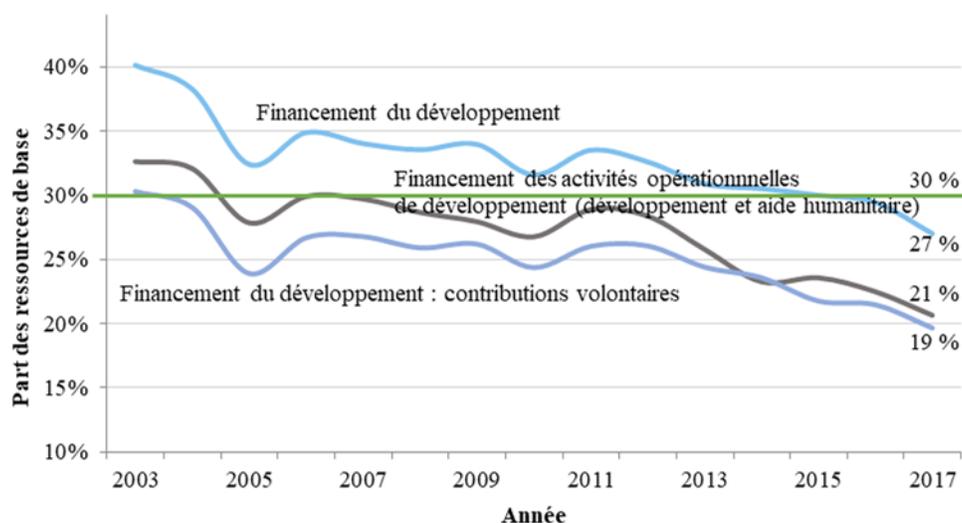
5. La figure III montre une tendance similaire sur une plus longue durée. Les ressources autres que les ressources de base qui sont destinées au système des Nations Unies pour le développement ont pratiquement doublé entre 2007 et 2016, tandis que les ressources de base ont augmenté au rythme d'environ un cinquième du taux de croissance des autres ressources. Les autres ressources affectées aux activités d'aide humanitaire ont enregistré une croissance particulièrement vigoureuse : elles ont connu une hausse de 185 %, soit un quasi-triplement en 10 ans. Les ressources de base consacrées aux activités de développement ont augmenté de 8 % sur la même période.

Figure III  
**Évolution du financement des activités opérationnelles de développement entre 2007 et 2016**



6. Le fait que la part des ressources de base a atteint un plancher historique est un des principaux facteurs qui ont conduit à lancer le projet de pacte de financement (voir [A/74/73/Add.1](#) – [E/2019/14/Add.1](#)). La figure IV permet de comparer l'évolution de la part des ressources de base exprimée en pourcentage du financement total et l'évolution de cette part lorsque le financement de l'aide humanitaire et les contributions statutaires sont exclus. Étant donné que les activités humanitaires sont généralement financées par d'autres ressources par nature et que, comme le montre la figure III, ces activités représentent une part croissante de l'ensemble des activités du système, la nature des activités financées contribue à la diminution de la part des ressources de base.

Figure IV  
**Évolution de la part des ressources de base**

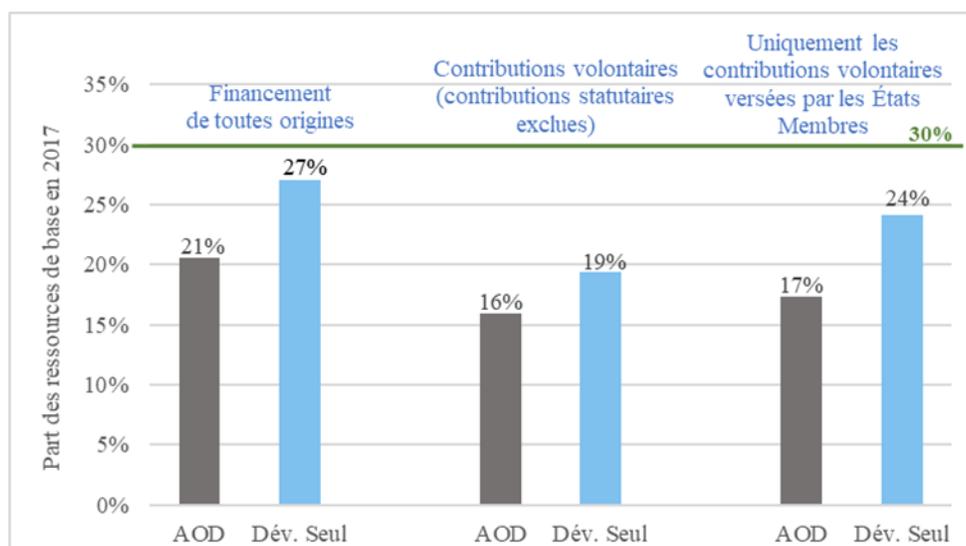


7. Le pacte de financement prévoit que, d'ici à 2023, 30 % des contributions volontaires aux activités de développement devraient être des ressources de base (*ibid.*, par. 18). La part des ressources de base dans le financement volontaire des

activités de développement a dépassé 30 % pour la dernière fois en 2003 et cette part s'est élevée à 19,4 % en 2017. Si l'on tient compte des contributions statutaires, les activités de développement sont financées à 27 % par des ressources de base.

8. La croissance rapide des ressources issues de la Commission européenne, des fonds mondiaux, du secteur privé et des organisations non gouvernementales (ONG), dont la quasi-totalité sont des ressources autres que les ressources de base, contribue également à cette baisse. Toutefois, comme le montre la figure V, les ressources de base ne représentent que 17 % des contributions volontaires des États Membres, ou 24 % si l'on exclut le financement de l'aide humanitaire. En outre, la part des contributions de base versées par les États Membres a diminué. Une enquête menée récemment par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques explique en partie pourquoi les États Membres affectent davantage les fonds versés. Elle révèle que les pays membres du Comité se montrent de plus en plus attentifs à la façon dont leurs ressources sont dépensées et que l'inefficacité des organisations multilatérales suscite des préoccupations. Ce résultat met en lumière l'importance du pacte de financement, par lequel les entités du système des Nations Unies pour le développement s'engagent à mieux expliquer ce qu'elles ont accompli avec les ressources qui leur ont été confiées et à réaliser des gains d'efficacité.

Figure V  
**Ressources de base en pourcentage du financement, 2017**



#### Répartition des fonds entre les entités

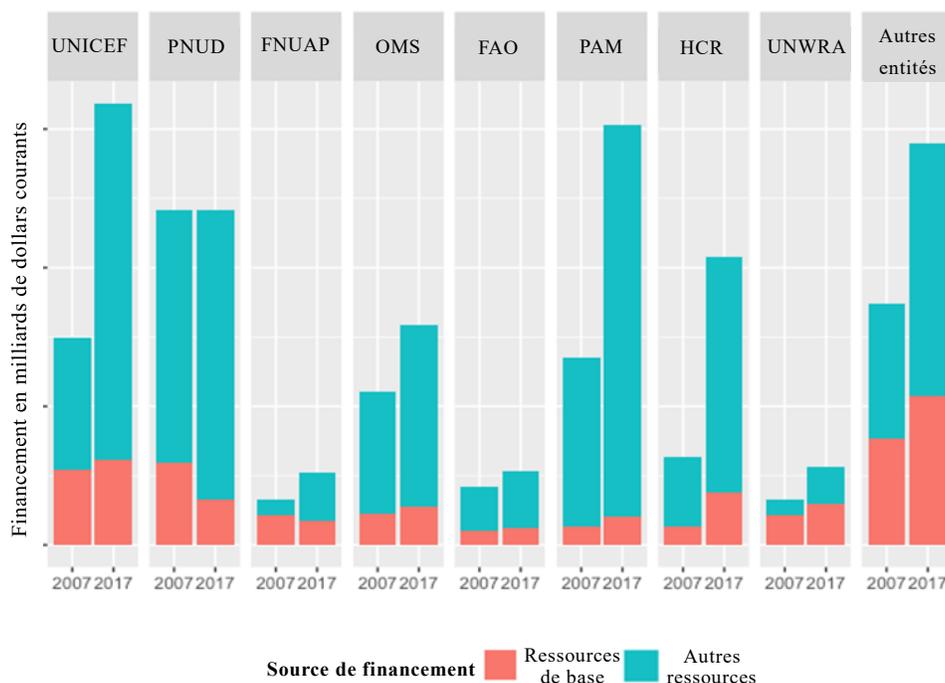
9. Les fonds sont essentiellement destinés à un nombre relativement restreint d'entités du système des Nations Unies pour le développement. En 2016, les huit principales entités [Programme alimentaire mondial (PAM), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Organisation mondiale de la Santé, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)], représentaient 83 % de toutes les contributions. Les 17 % restants sont versés aux 35 autres entités du système.

10. La figure VI montre les contributions aux ressources de base et aux autres ressources qui ont été reçues par les huit principales entités du système des Nations Unies pour le développement en 2017 et en 2007. Pour chacune de ces entités, les contributions aux ressources autres que les ressources de base ont sensiblement augmenté. Les ressources de base des trois entités qui se consacrent principalement à des activités humanitaires (PAM, HCR et UNRWA), ainsi que de l'UNICEF, dont les contributeurs aux ressources de base sont relativement diversifiés et comprennent des donateurs privés, ont elles aussi notablement augmenté.

11. À l'échelle du système, seules neuf entités ont reçu plus de 30 % de leurs contributions volontaires<sup>3</sup> sous la forme de ressources de base non affectées, ce qui pose des problèmes à nombre d'entre elles, car cette situation limite leur capacité à réaffecter des fonds à des thèmes sous-dotés de leur plan stratégique. Cette question est au cœur du pacte de financement, en particulier l'engagement 4<sup>4</sup>.

Figure VI  
**Évolution du financement des principales entités**

(En milliards de dollars courants)



12. L'augmentation du nombre de catastrophes humanitaires résultant des effets des changements climatiques et l'intensification des conflits ces dernières années ont aggravé le déséquilibre croissant entre les ressources de base et les autres ressources (étant donné que, par nature, l'aide humanitaire est généralement financée principalement par les autres ressources). En outre, depuis des décennies, les États Membres affectent de plus en plus les fonds pour les activités de développement. Le

<sup>3</sup> Hors contributions obligatoires.

<sup>4</sup> Dans l'engagement 4, les États Membres annoncent qu'ils assureront un financement prévisible pour répondre aux besoins particuliers des entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, qui sont énoncés dans les plans stratégiques des entités membres, et aux besoins de financement du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau national (voir A/74/73/Add.1-E/2019/14/Add.1, par. 57).

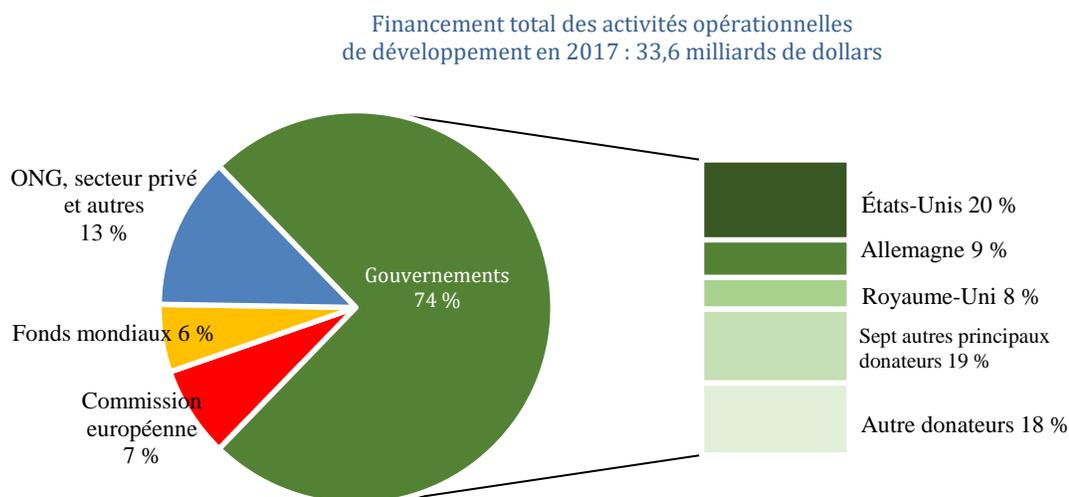
pacte de financement vise à inverser cette tendance à long terme et à améliorer l'équilibre entre les ressources de base et les autres ressources, afin que les entités du système des Nations Unies pour le développement puissent effectivement atteindre leurs objectifs stratégiques et fournir les solutions globales de développement requises par le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

## B. Partage des charges

13. Les contributions des gouvernements représentent près des trois quarts du financement des activités opérationnelles de développement (voir la figure VII). Après les États, le groupe le plus important est celui des organisations non gouvernementales et du secteur privé, qui a assuré plus de 13 % du financement en 2017, augmentation importante par rapport aux 8 % que ce groupe de donateurs représentait en 2011. Ces chiffres montrent combien il importe que les entités du système des Nations Unies pour le développement rendent compte de manière transparente et complète de l'utilisation des fonds versés par le secteur privé et par d'autres contributeurs non étatiques.

14. En 2017, le reste des contributions est passé par d'autres voies multilatérales, dont la Commission européenne, qui représentait plus de 7 % du financement total, et les fonds mondiaux, qui représentaient 6 % du total. En seulement trois ans, le financement assuré par ces deux canaux a considérablement augmenté, passant de moins de 2,6 milliards de dollars en 2014 à 4,4 milliards de dollars en 2017.

Figure VII  
Principaux groupes de sources de financement en 2017



15. Dans le rapport de 2016 sur l'examen quadriennal complet (A/72/61-E/2017/4), les entités du système des Nations Unies pour le développement ont été instamment priées d'étudier les possibilités d'élargir et de diversifier leur base de donateurs. Sur les 28 entités de ce système, 23, dont les 9 fonds et programmes des Nations Unies et 7 des 9 institutions spécialisées qui ont répondu à l'enquête, ont expliqué qu'elles

rendaient compte chaque année à leurs organes directeurs des mesures concrètes qu'elles prenaient en vue d'élargir leur base de donateurs.

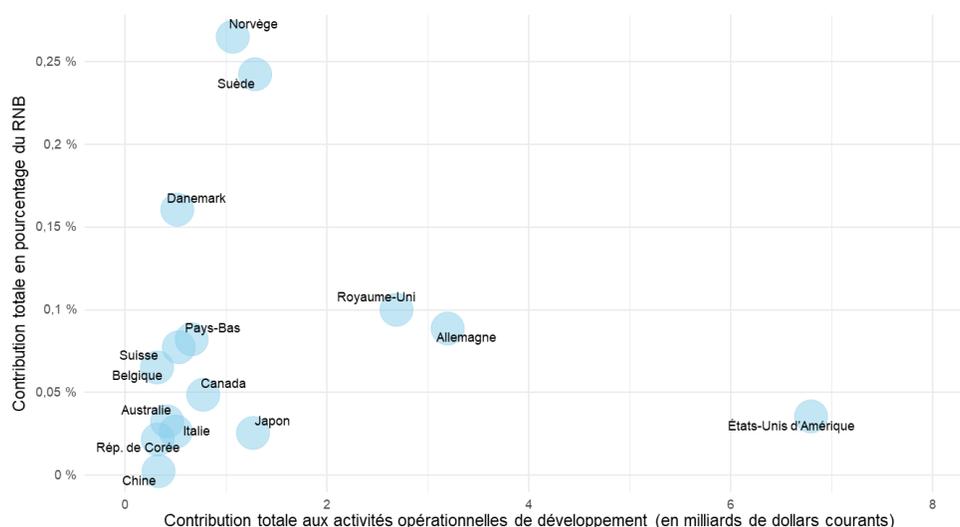
16. S'agissant des gouvernements, le financement du système des Nations Unies pour le développement est fortement tributaire d'un petit nombre de pays. En 2017, trois donateurs – États-Unis d'Amérique, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et Allemagne – représentaient la moitié de tous les fonds versés par des gouvernements pour les activités opérationnelles de développement et, à eux seuls, sept contributeurs représentaient plus des deux tiers de toutes les contributions versées par des gouvernements.

17. De même, les contributions volontaires destinées aux ressources de base pour les activités de développement dépendent fortement d'un petit nombre de donateurs. Les cinq premiers contributeurs représentaient 50 % de l'ensemble des contributions volontaires destinées aux ressources de base qui ont été versées par les gouvernements en 2017.

18. L'élargissement de la base de donateurs du système des Nations Unies pour le développement constitue un objectif essentiel du pacte de financement et un engagement des États Membres. Ces derniers honoreront cet engagement en élargissant la base de donateurs des fonds de financement commun interinstitutions, des fonds thématiques propres aux entités et du fonds d'affectation spéciale pour le système des coordonnateurs résidents. La cible à atteindre est que 100 États Membres versent des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions, 50 aux fonds thématiques propres aux entités et 100 au budget du système des coordonnateurs résidents d'ici à 2021. En échange, les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable se sont engagées à présenter des statistiques mieux ventilées dans leurs rapports afin de mieux signaler qui a versé des contributions et quels ont été les effets de ces dernières.

19. La figure VIII montre les 15 premiers États contributeurs et leur contribution en pourcentage de leur revenu national brut (RNB). Elle révèle que, même entre les principaux contributeurs, il existe des différences importantes, non seulement concernant les montants versés, mais aussi le pourcentage du RNB que leur contribution représente. Quatre pays – Norvège, Suède, Danemark et Royaume-Uni – contribuent au moins à hauteur de 0,1 % de leur RNB au financement des activités opérationnelles de développement.

Figure VIII  
**Les 15 premiers contributeurs aux activités opérationnelles de développement et leur contribution en pourcentage du revenu national brut en 2017**



20. Les pays ou territoires de programme ont versé 3,35 milliards de dollars au système des Nations Unies pour le développement en 2017, dont 1,80 milliard de ressources locales utilisées pour financer les programmes nationaux. Si l'on exclut les ressources locales, leur contribution aux activités opérationnelles de développement s'est élevée à 1,55 milliard de dollars, ce qui représente une augmentation sensible (12 %) par rapport à 2016, mais le même montant qu'en 2015.

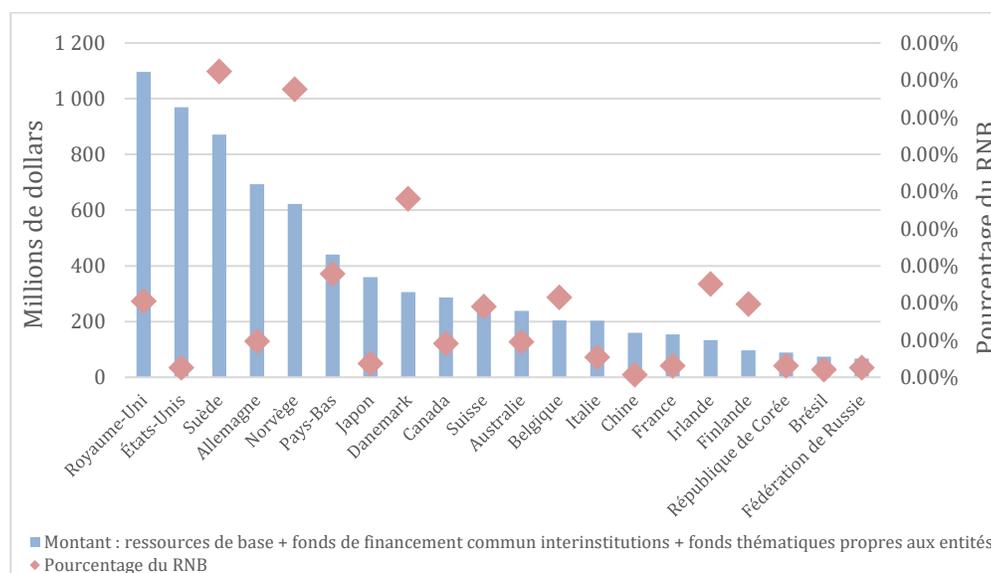
21. Au total, les pays ou territoires de programme ont contribué aux ressources de base à hauteur de 607 millions de dollars en 2017, chiffre en hausse de 23 % par rapport à 2016. Si l'on exclut les ressources locales, les contributions aux ressources de base ont représenté 39 % des 1,55 milliard de dollars de contributions.

22. Dans l'ensemble, tout porte à croire que la base des donateurs du système des Nations Unies pour le développement s'élargit, compte tenu de la croissance rapide des ressources provenant du secteur privé, des ONG, de la Commission européenne et des fonds mondiaux, ainsi que des contributions notables de certains pays ou territoires de programme. Les progrès sont toutefois lents, car le nombre d'États contributeurs n'augmente pas, alors qu'ils représentent encore l'essentiel du financement. Le fait qu'une grande partie du financement dépend fortement d'un petit nombre de gouvernements rend également le système sensible à toute modification de politique qu'ils pourraient décider d'adopter.

### C. Qualité du financement

23. Le pacte de financement distingue trois types de ressources dont les entités du système des Nations Unies pour le développement ont besoin pour répondre aux besoins particuliers qui figurent dans leur plan stratégique et fournir un appui plus intégré aux États Membres : les ressources de base, les ressources destinées aux fonds de financement commun interinstitutions et les ressources destinées aux fonds thématiques propres aux entités. La figure IX montre les États Membres qui ont le plus contribué en 2017, tous types de ressources confondus, ainsi que l'ampleur des contributions en pourcentage du RNB du pays.

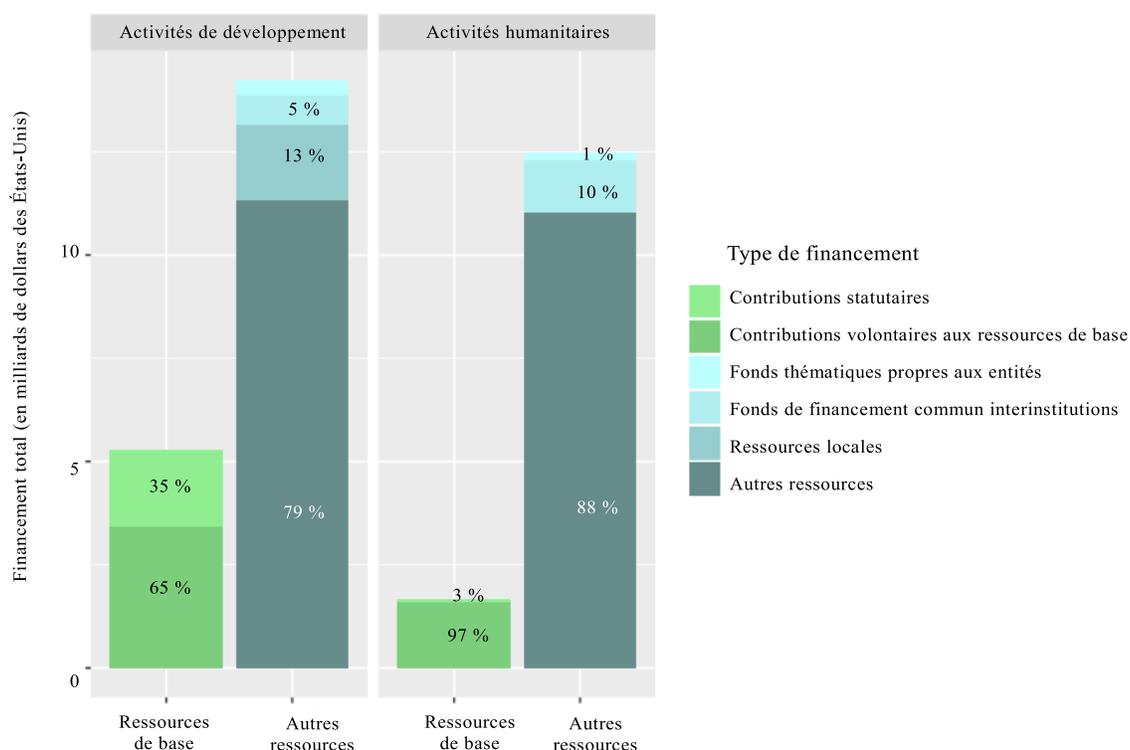
Figure IX  
**Principaux contributeurs aux budgets de base, aux fonds de financement commun interinstitutions et aux fonds thématiques propres aux entités en 2017**



24. Dans ses résolutions sur l'examen quadriennal complet, l'Assemblée générale a noté la nécessité d'améliorer la qualité des contributions destinées aux ressources autres que les ressources de base. Dans le pacte de financement, les pourcentages cibles pour 2023 des ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement qui sont financées par des fonds de financement commun interinstitutions et par des fonds thématiques propres aux entités sont respectivement de 10 % et 6 %. Comme le montre la figure X, ces pourcentages s'élevaient respectivement à 5 % et 3 % en 2017. L'affectation de 92 % des ressources autres que les ressources de base à un programme ou un projet de développement particulier d'une entité fait obstacle aux approches intégrées et entraîne souvent une augmentation des coûts de transaction et une fragmentation des ressources.

25. S'agissant du financement des activités humanitaires, 10 % des ressources autres que les ressources de base provenaient de fonds de financement commun interinstitutions en 2017, comme le montre la figure X. Même si elles ne relèvent pas du pacte de financement, les activités humanitaires entrent dans le cadre de l'examen quadriennal complet. Les entités des Nations Unies qui mènent des activités humanitaires ont souligné à maintes reprises l'importance de disposer d'un financement souple, y compris un financement commun, pour qu'elles puissent répartir correctement les ressources entre les différents thèmes de leurs plans stratégiques et de leurs appels humanitaires.

Figure X  
Types de financement des activités opérationnelles de développement en 2017



#### *Fonds de financement commun interinstitutions*

26. Les fonds de financement commun interinstitutions sont des mécanismes de financement multi-organismes conçus pour appuyer l'exécution d'une activité de programme clairement définie et les résultats correspondants. Ils s'appuient sur des contributions qui ne sont pas préaffectées à un organisme spécifique mais mises en commun et gérées par un administrateur de fonds des Nations Unies. L'Organisation exerçant un rôle de premier plan en ce qui concerne l'allocation et la gestion de ces ressources, celles-ci constituent une forme plus flexible de contributions aux ressources autres que les ressources de base, que les entités du système des Nations Unies pour le développement peuvent utiliser aux fins de l'exécution de programmes prioritaires arrêtés conjointement.

27. Les fonds de financement commun interinstitutions permettent de renforcer la coordination, la collaboration et la cohérence du système des Nations Unies pour le développement. Dans le cadre des débats tenus récemment entre les États Membres et les entités de ce système sur la question du financement, les participants ont souligné que, compte tenu de la nature indissociable et interdépendante des objectifs de développement durable, il était nécessaire de renforcer la souplesse, la prévisibilité et l'intégration des financements provenant de divers organismes. Ils se sont également engagés à doubler la part des ressources autres que les ressources de base distribuées par l'intermédiaire des fonds de financement commun interinstitutions.

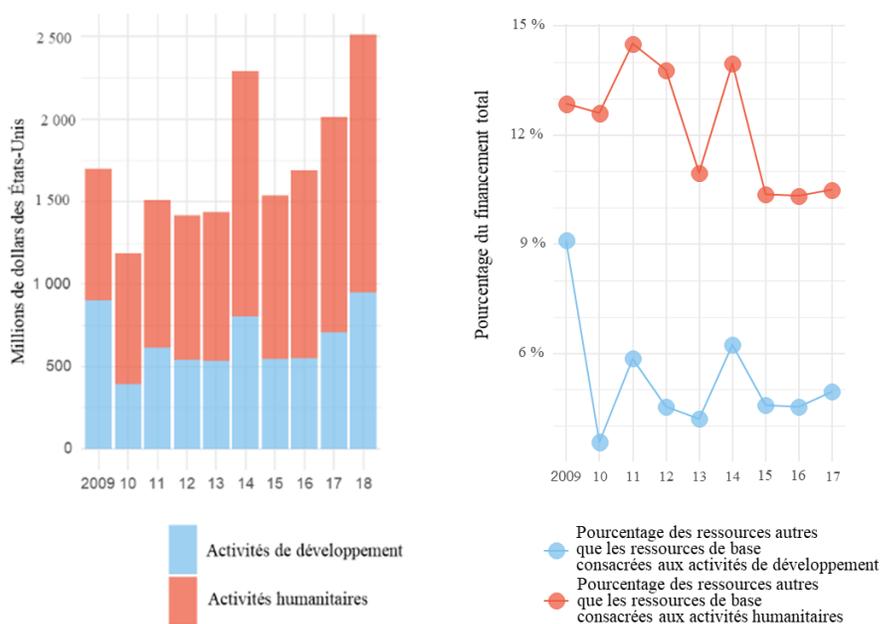
28. La figure XI donne une vue d'ensemble de l'évolution des contributions versées aux fonds de financement commun interinstitutions, ventilées par thème et présentées en volume absolu et en volume relatif par rapport au montant total des contributions aux ressources autres que les ressources de base. En 2017, 65 % des contributions aux

fonds de financement commun interinstitutions ont été versées à des fonds ayant une visée humanitaire, le reste ayant été affecté à des fonds axés sur le développement (les catégories prises en compte sont les fonds de transition, les fonds pour le climat et les autres fonds de développement, comme indiqué à la figure XIV).

29. Dans le rapport sur l'examen quadriennal complet de 2018, il était indiqué qu'il n'y avait pas eu de croissance notable des fonds de financement commun interinstitutions entre 2009 et 2016 (A/73/63-E/2018/8, par. 47). Toutefois, le financement de ces fonds a considérablement augmenté en 2017 et en 2018<sup>5</sup>. Les contributions aux fonds de financement commun interinstitutions ont ainsi augmenté de 19 % entre 2016 et 2017, et on estime qu'elles se sont accrues de 25 % entre 2017 et 2018.

30. La période 2016-2018 a été exceptionnelle en ce que le financement des fonds axés sur le développement a augmenté plus rapidement que celui des fonds touchant à l'action humanitaire. Pendant cette période, les contributions versées aux fonds axés sur le développement ont ainsi augmenté de 72 %.

Figure XI  
**Montants versés aux fonds de financement commun interinstitutions des Nations Unies, par thème**



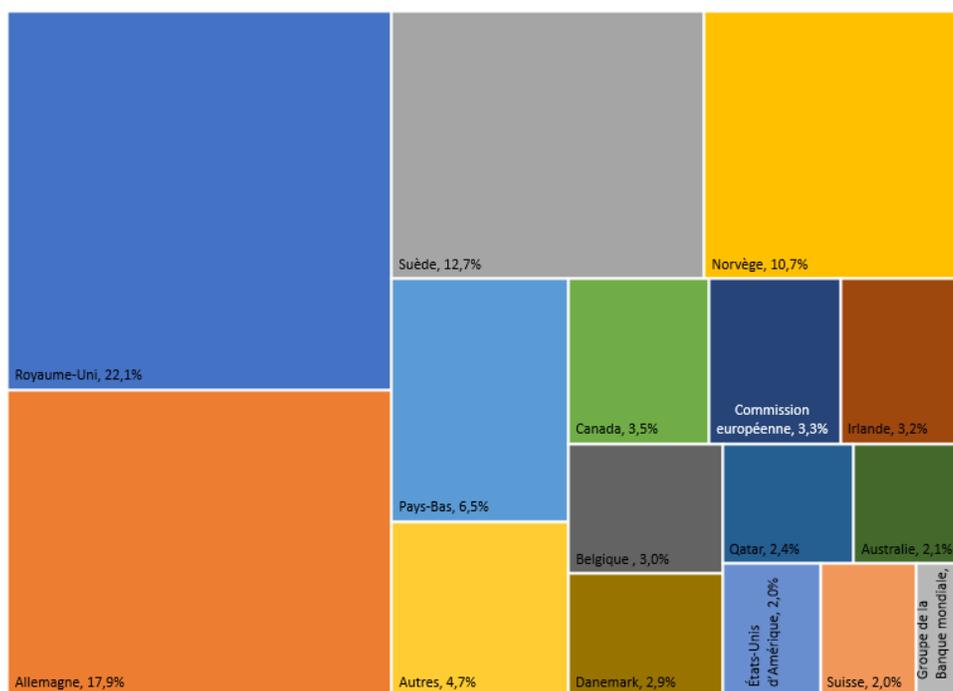
31. Compte tenu de leur évolution récente, les contributions versées aux fonds de financement commun interinstitutions devraient atteindre 3,4 milliards de dollars d'ici à 2023, comme le prescrit le pacte de financement. Les contributions aux ressources autres que les ressources de base augmentent à une telle vitesse que la part en pourcentage des contributions aux fonds de financement commun interinstitutions dans le montant total des ressources autres que les ressources de base n'a guère évolué entre 2016 et 2017. C'est pourquoi l'objectif, fixé dans le pacte de financement, tendant à doubler la part des ressources autres que les ressources de base consacrées aux activités de développement qui est financée par des fonds de financement

<sup>5</sup> Les données pour 2018 sont provisoires.

interinstitutions, en la faisant passer de 5 à 10 %, est plus ambitieux que celui qui consisterait à doubler le volume absolu des contributions.

32. Si les montants alloués aux fonds de financement commun interinstitutions des Nations Unies ont augmenté en 2017, ces fonds sont encore fortement tributaires d'un petit nombre de donateurs. En effet, 70 % des contributions provenaient de cinq donateurs principaux, à savoir l'Allemagne, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède et le Royaume-Uni. La figure XII recense tous les donateurs ayant versé une contribution représentant au moins 1 % du financement total des fonds de financement commun interinstitutions en 2017.

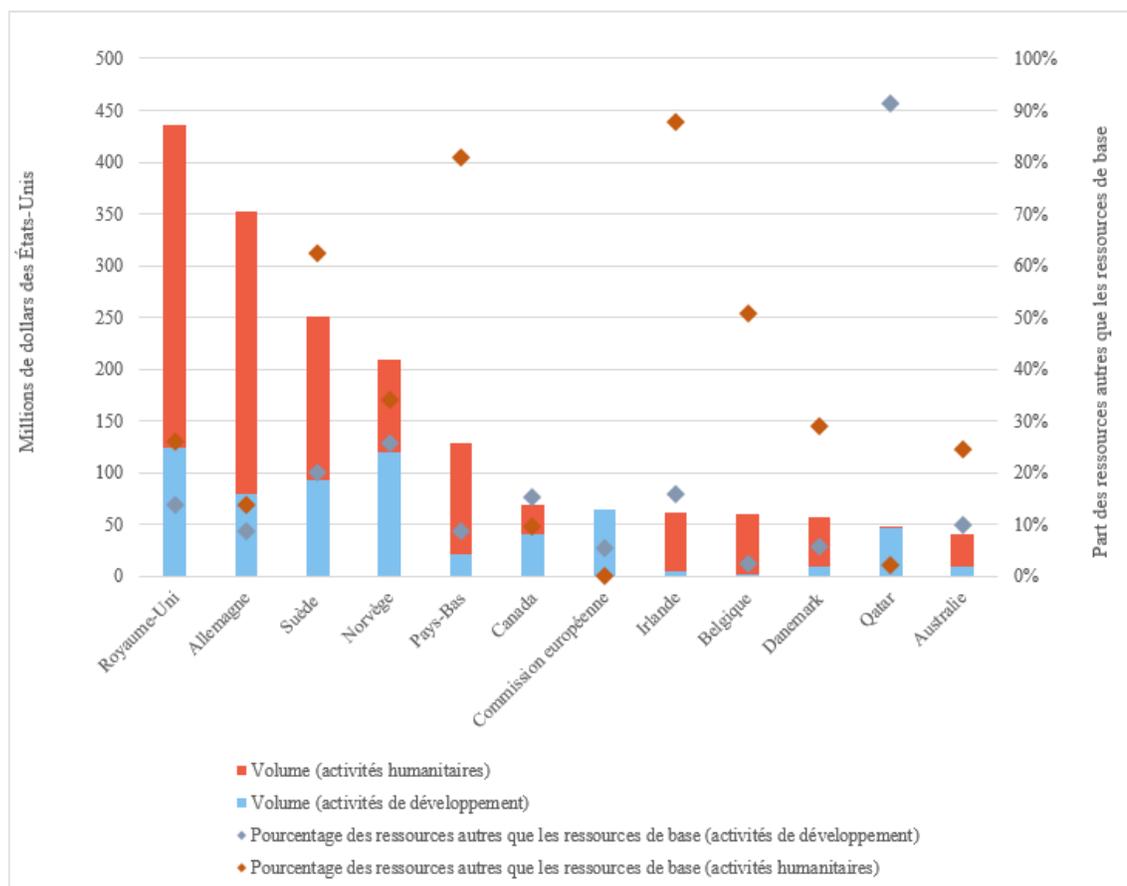
Figure XII  
**Principaux contributeurs aux fonds de financement commun interinstitutions en 2017**



33. On trouvera à la figure XIII la liste des 12 contributeurs dont les contributions ont représenté ensemble 90 % des ressources des fonds de financement commun interinstitutions en 2017. Sept d'entre eux ont versé à des fonds de financement commun au moins 10 % de leurs contributions aux ressources autres que les ressources de base destinées aux activités de développement, et neuf ont dépassé ce seuil pour ce qui est des contributions aux ressources autres que les ressources de base destinées aux activités humanitaires. Sur l'ensemble des contributeurs, 13 ont versé à des fonds de financement commun interinstitutions au moins 10 % de leurs contributions aux ressources autres que les ressources de base destinées aux activités de développement en 2017<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> L'Australie, le Canada, l'Irlande, Israël, le Liechtenstein, le Libéria, la Lituanie, la Norvège, le Qatar, la Slovaquie, la Suède, le Royaume-Uni et les Bahamas.

Figure XIII  
Principaux contributeurs en volume de financement des fonds de financement commun interinstitutions



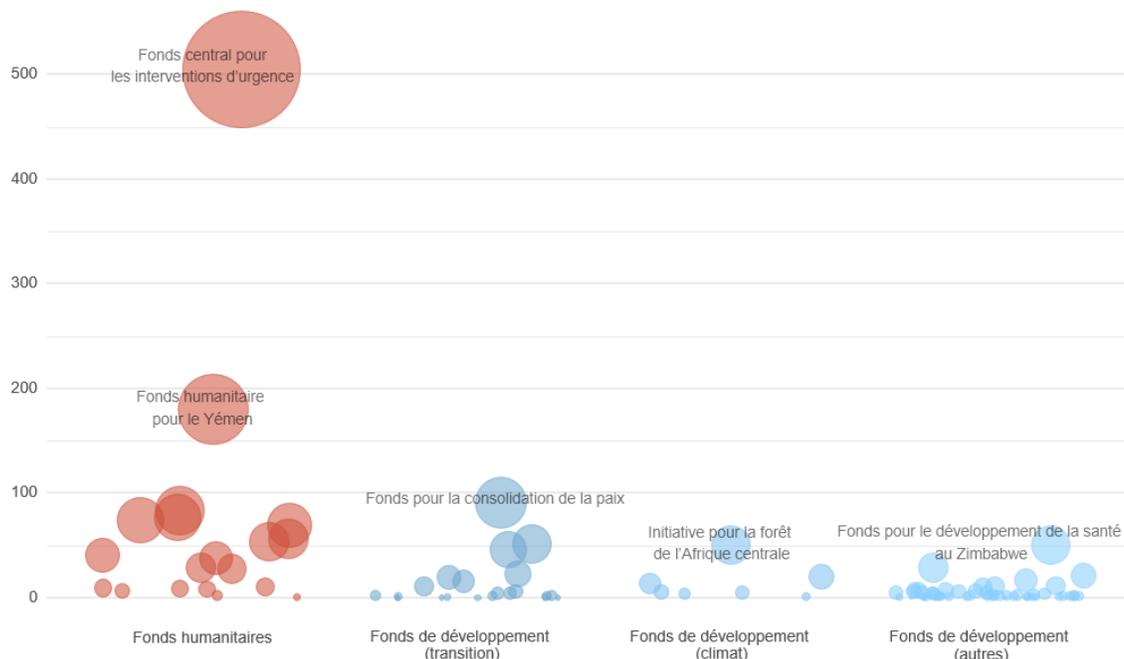
34. Les fonds de financement commun interinstitutions peuvent contrer certains des effets moins positifs des contributions à affectation stricte versées au titre des ressources autres que les ressources de base, si bien qu'ils se sont vu accorder une place de premier plan dans le pacte de financement adopté récemment. Ces fonds doivent toutefois être dotés de ressources suffisantes car ils peuvent entraîner pour les entités du système des Nations Unies pour le développement des coûts de transaction – frais de mise en place et frais de coordination, par exemple – plus élevés que ceux qui sont destinés aux ressources de base et à d'autres types d'autres ressources. Pour pouvoir attirer les ressources qui permettront de tirer pleinement profit des économies d'échelle réalisées, ces fonds doivent être bien conçus et gérés efficacement. En outre, il est nécessaire d'améliorer la coordination entre les différents fonds afin d'atténuer les risques de doubles emplois. Dans le cadre du pacte de financement, les entités du système des Nations Unies pour le développement se sont engagées à améliorer l'efficacité et l'efficacité des fonds de financement commun interinstitutions qui financent des activités de développement en veillant à ce que ceux-ci aient un ensemble de fonctions communes de gestion (engagement n° 14).

35. On trouvera à la figure XIV la répartition des 2,01 milliards de dollars de contributions entre les 101 fonds de financement commun interinstitutions en 2017. La taille des cercles, qui correspond au montant des ressources versées à chaque fonds en 2017, montre qu'une poignée de grands fonds ont concentré l'essentiel des

contributions. Les deux plus grands fonds, à savoir le Fonds central pour les interventions d'urgence et le Fonds humanitaire pour le Yémen, ont représenté 35 % du volume total des flux. En revanche, les 50 plus petits fonds ont rassemblé à peine 5 % des contributions, soit 1,9 million de dollars chacun en moyenne.

Figure XIV  
**Contributions versées aux fonds de financement commun interinstitutions, par thème, en 2017**

(En millions de dollars des États-Unis)



36. La figure XIV montre également que les fonds qui ont reçu le plus grand volume de ressources avaient une visée humanitaire, et que les fonds les plus modestes étaient ceux qui étaient axés sur le développement. Huit des neuf plus grands fonds étaient consacrés aux activités humanitaires, et leur solde global représentait 56 % du total des ressources des fonds de financement commun interinstitutions en 2017. Au total, les 82 fonds qui étaient axés sur le développement ont réuni ensemble 706 millions de dollars de ressources, soit 35 % du montant total reçu par les fonds interinstitutions, et les 19 fonds humanitaires ont rassemblé les 65 % restants.

#### Nouveaux fonds de financement commun interinstitutions

37. Au niveau mondial, le Fonds commun à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 a été créé en vue de favoriser le financement du Programme 2030. Il s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérience des autres fonds interinstitutions, en particulier du fonds « Delivering Results Together » (« Obtenons des résultats ensemble »). Le Fonds commun à l'appui du Programme 2030 encourage l'adoption de nouvelles stratégies pour l'élaboration et l'exécution de politiques nationales viables à long terme permettant d'attirer des financements aux fins de la réalisation des objectifs de développement durable. Il met à disposition des connaissances spécialisées propres à aider les pays à mettre leurs politiques nationales en conformité avec les objectifs de développement durable et donne à ceux-ci les moyens d'appuyer les investissements modulables et la modélisation et le

lancement d'initiatives visant à investir en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable.

38. Le Fonds commun à l'appui du Programme 2030 fait partie des éléments proposés concernant l'avenir du système des Nations Unies pour le développement, et tous les États Membres sont appelés à contribuer à le doter de 290 millions de dollars par an. À la fin de 2018, le montant total des contributions versées au Fonds depuis sa création en juin 2017 s'élevait à plus de 46,1 millions de dollars.

39. Parmi les nouveaux mécanismes de financement commun, on peut citer également l'Initiative Spotlight, lancée par l'ONU et l'Union européenne en septembre 2017 pour éliminer la violence à l'égard des femmes et des filles. Au début de 2019, l'Union européenne avait contribué à hauteur de 146,6 millions de dollars à ce mécanisme, et l'Albanie à hauteur de 5 000 dollars, ce qui a permis à neuf entités du système des Nations Unies pour le développement de bénéficier de décaissements.

### Fonds thématiques propres aux entités

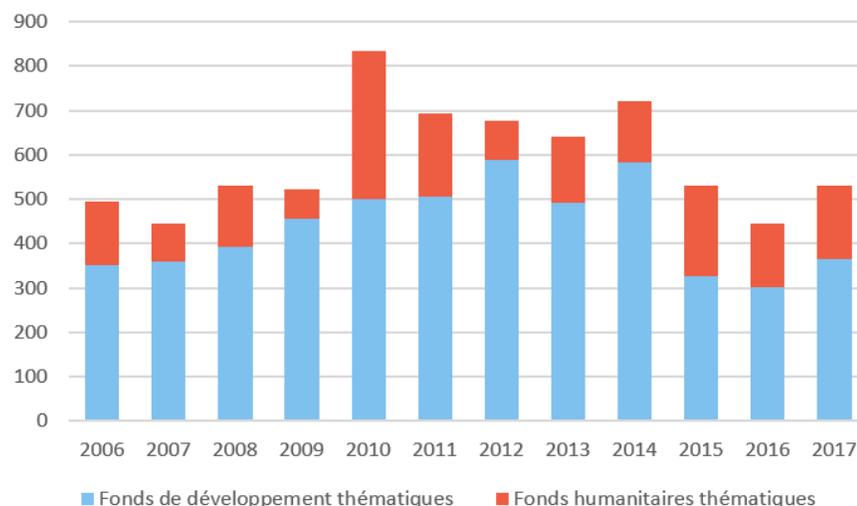
40. Les fonds thématiques propres aux entités sont des mécanismes de financement propres à une entité donnée qui sont destinés à favoriser l'obtention de résultats d'excellence prévus dans le plan stratégique de l'entité concernée. Ces fonds sont administrés par l'entité en question, qui décide de l'affectation des ressources et est seule à gérer l'utilisation des contributions reçues. Ce type de fonds offre plus de souplesse et permet aux entités du système pour le développement d'allouer des ressources aux domaines de leurs plans stratégiques qui ne sont pas suffisamment financés car les ressources sont préaffectées à des volets thématiques très vastes plutôt qu'à des projets spécifiques.

41. Le montant total des contributions aux fonds thématiques propres aux entités s'élevait à 557 millions de dollars en 2017, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2016. Toutefois, ce montant est inférieur aux contributions annuelles enregistrées entre 2010 et 2014 (voir la figure XV). Dans le pacte de financement, l'objectif à atteindre en ce qui concerne les ressources autres que les ressources de base allouées aux activités de développement financées par des fonds thématiques propres aux institutions a été fixé à 6 %. En 2017, cette part s'élevait à 2,8 %.

Figure XV

### Financement des fonds thématiques propres aux entités, de 2006 à 2017

(En millions de dollars des États-Unis)



42. En 2017, sur les 557 millions de dollars de contributions versées aux fonds thématiques propres aux entités, 70 % ont été alloués à des fonds de développement et les 30 % restants ont été affectés à des fonds humanitaires. Près d'un tiers de ces ressources ont été versées par le secteur privé, principale source de financement en 2017. Les trois principaux États contributeurs aux fonds thématiques propres aux entités ont été le Danemark, la Norvège et le Royaume-Uni.

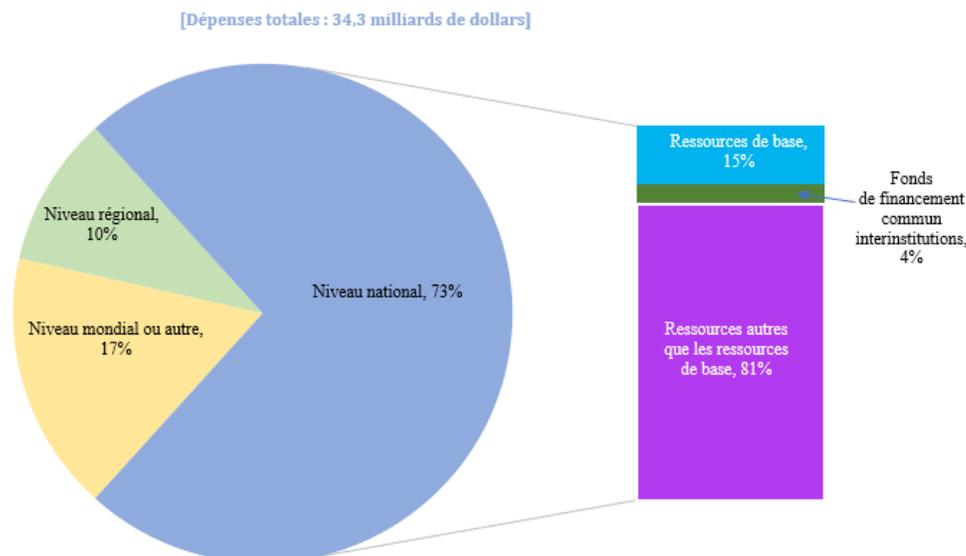
43. Pour résumer, les contributions aux fonds de financement commun interinstitutions et aux fonds thématiques propres aux entités ont considérablement augmenté ces dernières années. L'importance accordée à ce type de fonds dans le cadre du dialogue engagé au Conseil économique et social sur la place qu'est appelé à occuper à plus long terme le système des Nations Unies pour le développement, de l'examen quadriennal complet et, plus récemment, du rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 (A/72/124-E/2018/3) a eu un effet positif sur le cadre d'action dans lequel s'inscrivent ces fonds. Le pacte de financement contribuera largement à accélérer encore cette dynamique.

## II. Allocation des ressources

### A. Vue d'ensemble des dépenses

44. Le montant total des dépenses afférentes aux activités opérationnelles de développement s'est établi à 34,3 milliards de dollars en 2017. Quelque 25,2 milliards de dollars (73 %) ont été dépensés au niveau national, et 3,3 milliards de dollars (10 %) au niveau régional. Par conséquent, 17 % des dépenses totales ont été consacrées soit à des activités menées à l'échelle mondiale ou à des activités d'appui aux programmes ou de gestion, soit à des activités ne correspondant à aucune autre catégorie (voir la figure XVI). Un peu plus de la moitié des dépenses, soit 54 %, ont été consacrées aux activités de développement, les 46 % restants aux activités humanitaires.

Figure XVI  
**Répartition générale des dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement en 2017**

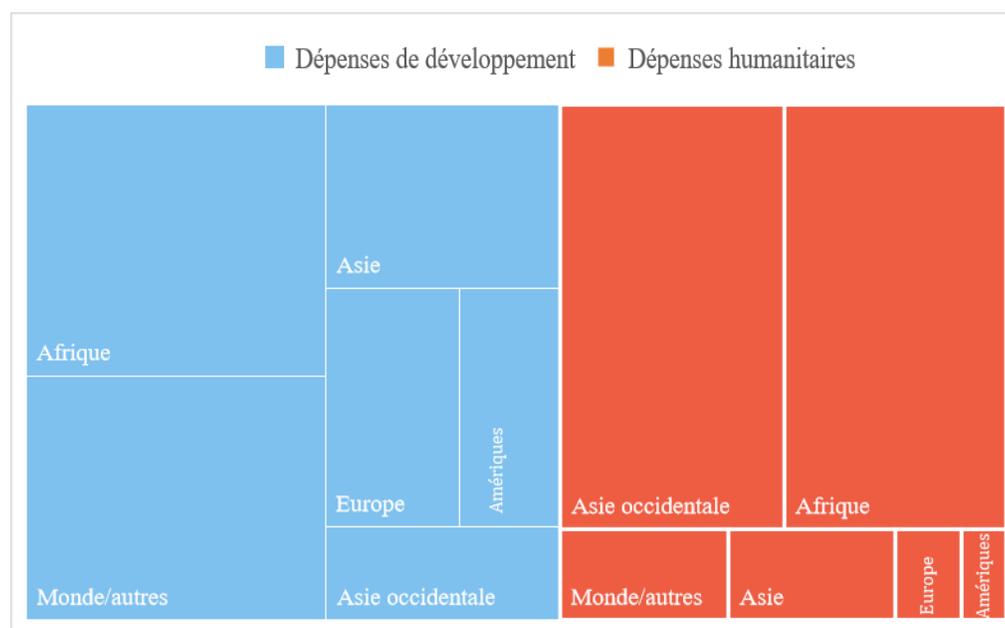


45. Les ressources de base ou non préaffectées ont représenté 21 % des plus de 34 milliards de dollars dépensés en 2017. Les ressources de base ont servi à financer une plus grande proportion de dépenses mondiales et régionales, de sorte que seuls 15 % des 25,2 milliards de dollars dépensés au niveau national provenaient de ces ressources, les 85 % restants provenant des autres ressources.

46. En ce qui concerne la répartition régionale des dépenses engagées au niveau national en 2017, 11,9 milliards de dollars (42 % des dépenses totales) ont été dépensés en Afrique. Le plus grand changement de ces dernières années pour ce qui est de l'allocation régionale des dépenses concerne l'Asie occidentale. En effet, en 2011, cette région ne représentait que 6 % du total des dépenses consacrées aux activités opérationnelles de développement menées au niveau national. En 2017, cette part est passée à 28 %, la plupart des dépenses ayant été consacrées aux activités humanitaires. Pour ce qui est des activités de développement, l'Afrique reste de loin la région concentrant le plus de dépenses (voir la figure XVII).

Figure XVII

**Répartition des dépenses de développement et des dépenses humanitaires par région en 2017**

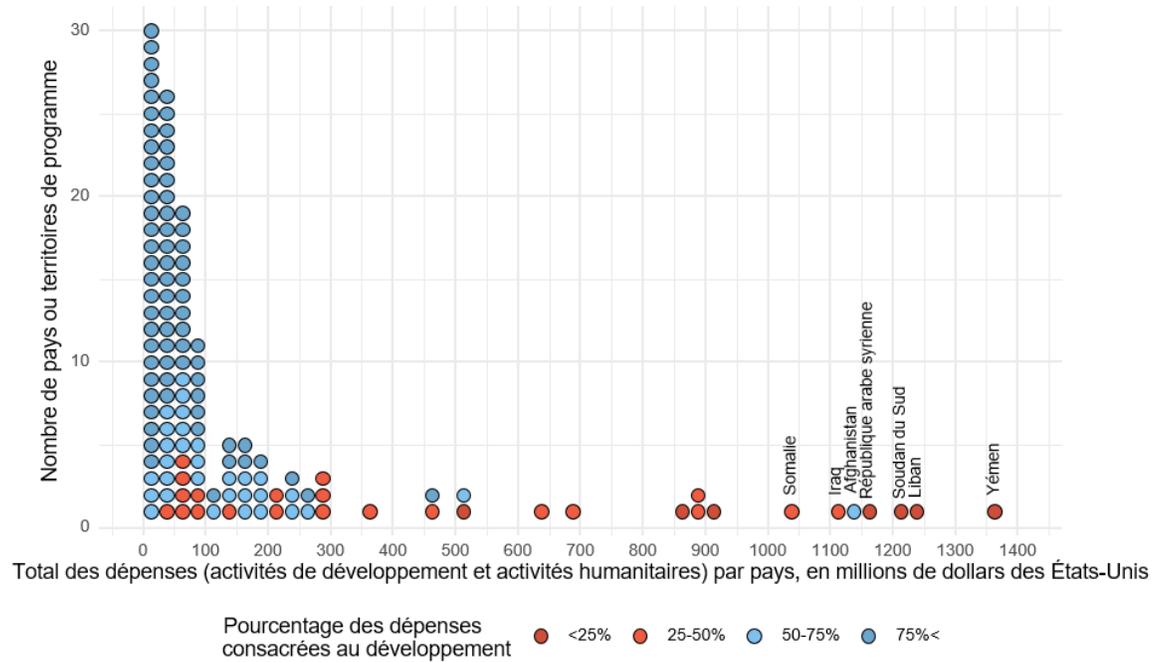


**B. Affectation des ressources aux différents pays ou territoires de programme**

47. Le rapport sur l'examen quadriennal complet de 2018 comporte une figure montrant que les dépenses du système des Nations Unies pour le développement ont été fortement concentrées dans un nombre relativement faible de pays ou territoires de programme (voir [A/73/63-E/2018/8](#), figure XVI). La figure XVIII ci-dessous présente le volume et le degré de concentration des dépenses au niveau national en 2017 dans les 151 pays ou territoires de programme, représentés chacun par un cercle. Il en ressort que, dans la grande majorité des pays, les dépenses ont été inférieures à 100 millions de dollars et que ces ressources ont été allouées principalement aux activités de développement. À l'extrémité opposée de la figure se trouvent 11 pays pour lesquels les dépenses ont été supérieures à 800 millions de dollars. L'aide humanitaire a été l'activité dominante dans la plupart des principaux pays ou

territoires de programme, l’Afghanistan, qui figure au cinquième rang des pays de programme les plus importants, étant la seule exception (voir la figure XIX a) ci-après).

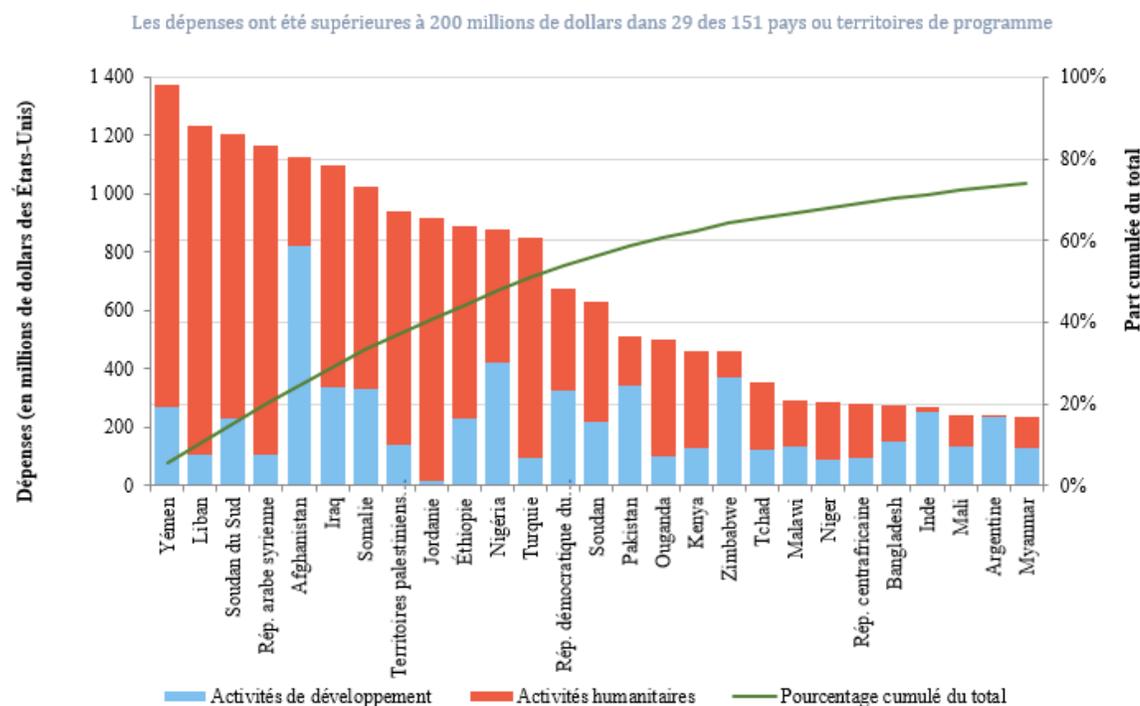
Figure XVIII  
**Volume des ressources allouées à chacun des pays ou territoires de programme en 2017**



48. La figure XIX présente les dépenses consacrées aux activités humanitaires et aux activités de développement dans chacun des 151 pays ou territoires de programme en 2017. La figure XIX a) montre les 29 pays dans lesquels les dépenses ont été supérieures à 200 millions de dollars, qui ont cumulé 77 % du total des dépenses engagées au niveau national, 89 % des ressources ayant été allouées aux activités humanitaires.

Figure XIX  
**Dépenses consacrées aux activités de développement et aux activités humanitaires dans les pays ou territoires de programme en 2017**

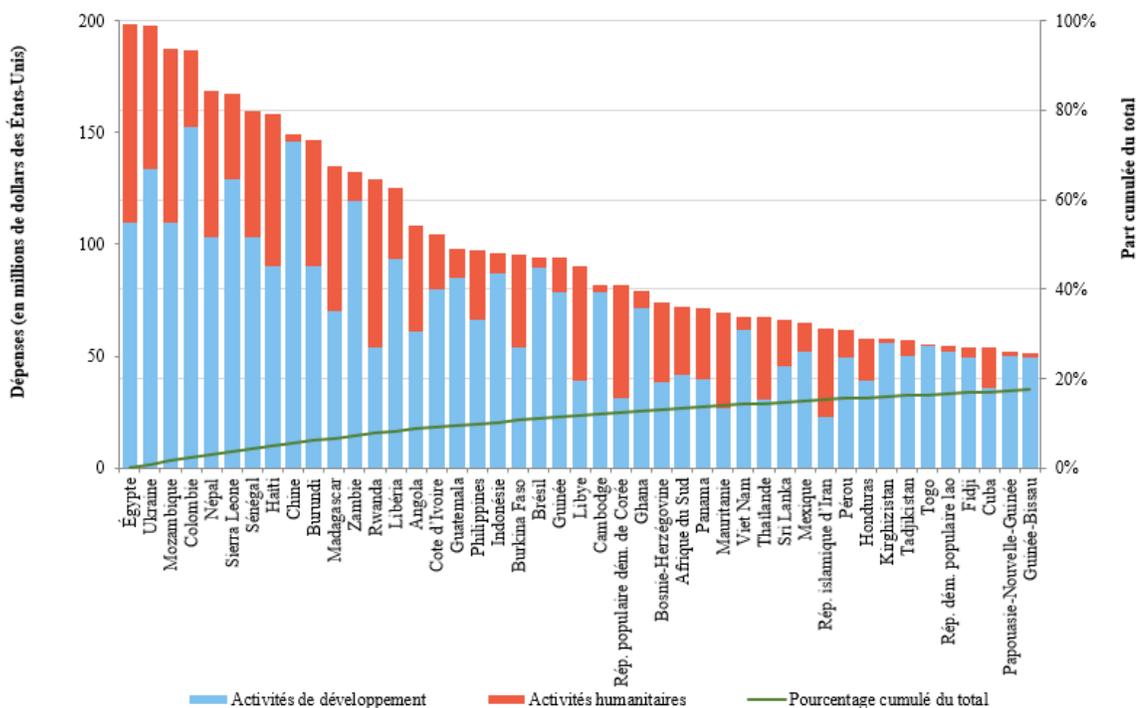
a) *Dépenses élevées (plus de 200 millions de dollars)*



49. En 2017, les dépenses ont été comprises entre 50 et 200 millions de dollars dans 45 pays. Contrairement au groupe de pays où les dépenses ont été élevées, dans tous ces pays sauf six, les dépenses consacrées aux activités de développement ont été supérieures à celles consacrées aux activités humanitaires (voir la figure XIX b) ci-dessous).

b) Dépenses moyennes (entre 50 et 200 millions de dollars)

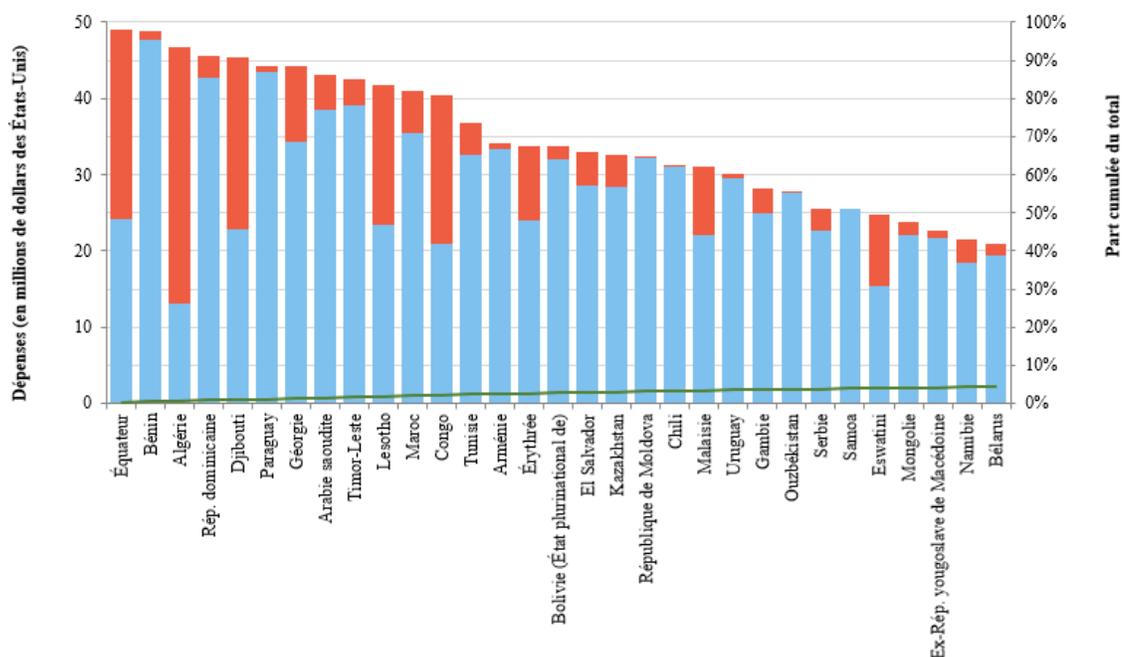
Les dépenses ont été comprises entre 50 et 200 millions de dollars dans 45 des 151 pays ou territoires de programme



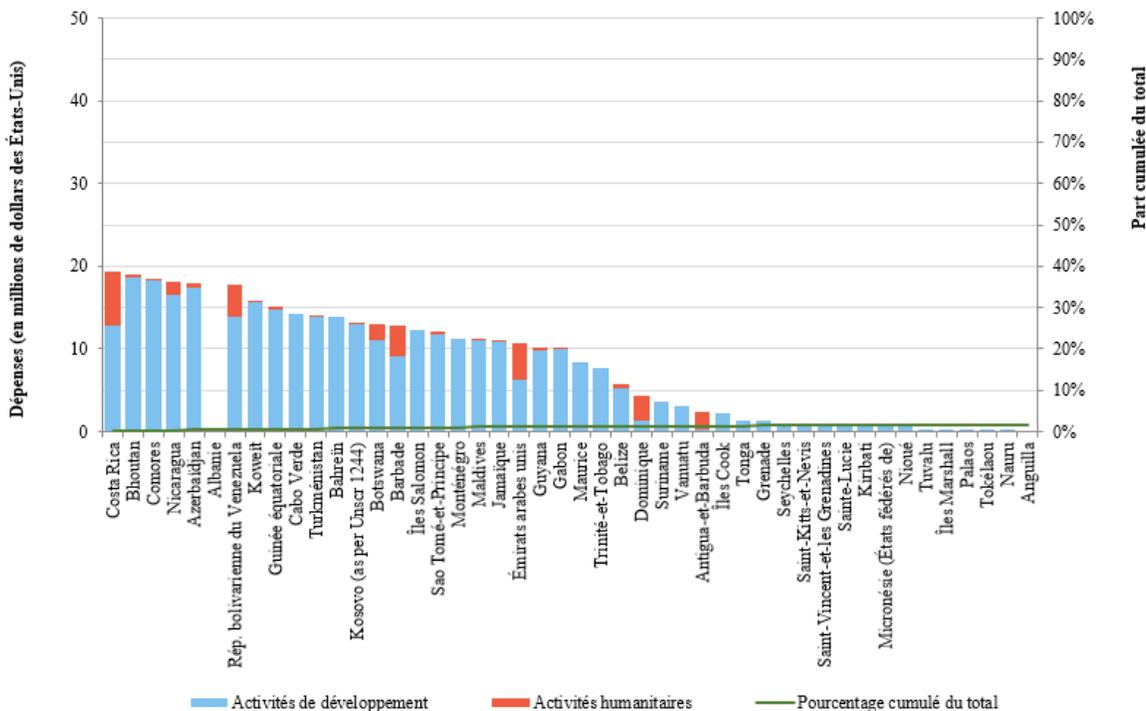
50. En 2017, les dépenses ont été inférieures à 50 millions de dollars dans 77 pays. Alors que plus de la moitié des pays ou territoires de programme se trouvaient dans ce groupe, ils n'ont représenté ensemble que 6 % du total des dépenses [voir la figure XIX c)]. Dans ce groupe, 46 pays ou territoires ont affiché des dépenses inférieures à 20 millions de dollars et compté ensemble pour 1,5 % des dépenses consacrées à des activités opérationnelles de développement et 3 % des dépenses consacrées aux activités de développement au niveau national.

c) Dépenses modestes (moins de 50 millions de dollars)

Les dépenses ont été comprises entre 20 et 50 millions de dollars dans 31 des 151 pays ou territoires de programme



Les dépenses ont été inférieures à 20 millions de dollars dans 46 des 151 pays ou territoires de programme



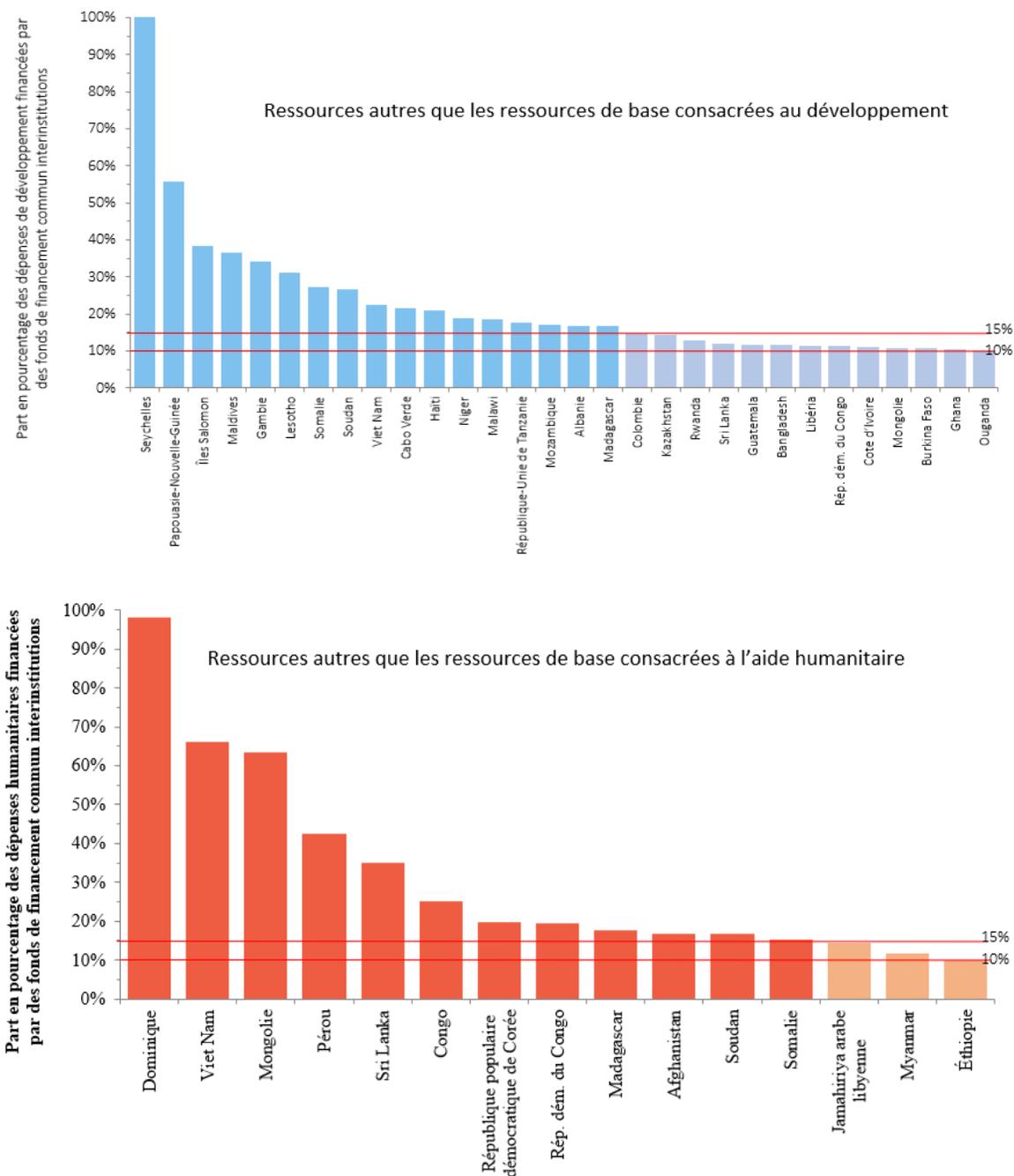
51. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a noté que les ressources autres que les ressources de base pouvaient accentuer la fragmentation et faire augmenter les coûts de transaction. La figure XIX illustre bien le problème de la fragmentation car, en moyenne, 85 % des ressources au niveau national ont été préaffectées à des

projets spécifiques et, dans la plupart des pays ou territoires de programme, les ressources disponibles ont été limitées.

52. La taille des pays ou territoires de programme variant considérablement, la présence des différentes entités des Nations Unies doit être configurée au cas par cas. Dans certaines situations, le partage des locaux peut contribuer à réaliser des gains d'efficacité et à engendrer des économies d'échelle en limitant le nombre d'actifs corporels coûteux. Dans tous les pays où les dépenses ont été inférieures à 50 millions de dollars en 2017, on dénombrait en moyenne cinq ou six bureaux physiques d'entités des Nations Unies. Bien qu'il semble plus facile de regrouper plusieurs entités du système des Nations Unies pour le développement dans les mêmes locaux dans les pays où les dépenses sont modestes, on constate que dans ces pays, seulement 20 % des locaux sont partagés par au moins deux entités. En revanche, lorsqu'ils sont partagés, ces locaux accueillent généralement un plus grand nombre d'entités. En moyenne, 4 entités occupent les locaux partagés dans les pays où les dépenses sont modestes, contre 3,3 dans ceux où les dépenses sont élevées.

53. Dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 (A/72/124-E/2018/3), le Secrétaire général a constaté que la fragmentation et la volatilité étaient la norme, que l'efficacité du repositionnement du système pour le développement dépendrait, dans une large mesure, des modifications apportées aux pratiques de financement actuelles, et que les fonds de financement commun interinstitutions pouvaient contribuer à remédier à la fragmentation dans le cadre d'une action collective. Toutefois, ces fonds doivent être dotés de ressources appropriées si l'on veut réaliser des économies d'échelle. Le Groupe des Nations Unies pour le développement durable a estimé que pour être efficaces, les fonds de financement commun interinstitutions devaient assurer au moins 15 % des dépenses financées par des ressources autres que les ressources de base engagées dans un pays ou territoire de programme donné. La figure XX montre les pays de programme pour lesquels la part des dépenses financées par des fonds de financement commun interinstitutions a été la plus importante en 2017. On constate que cette part a été d'au moins 15 % dans 17 pays en ce qui concerne les dépenses consacrées au développement et dans 12 pays en ce qui concerne les dépenses consacrées à l'aide humanitaire. Dans 101 pays ou territoires de programme, moins de 5 % de l'ensemble des dépenses financées par des ressources autres que les ressources de base consacrées au développement et à l'aide humanitaire ont été assurées par des fonds de financement commun interinstitutions.

Figure XX  
**Pays de programme pour lesquels la part des dépenses de développement et des dépenses humanitaires financées par des ressources autres que les ressources de base et assurées par des fonds de financement commun interinstitutions a été la plus importante en 2017**



### C. Dépenses dans les pays en situation particulière

54. Le tableau 1 présente la répartition des dépenses entre les différents groupes de pays en situation particulière. Les entités des Nations Unies ont dépensé 256 millions de dollars dans les 47 pays les moins avancés en 2017, soit une augmentation de 17 % par rapport à 2016. Plus de la moitié (57 %) de ces dépenses ont été consacrées aux activités humanitaires. Les 32 pays en développement sans littoral ont reçu le montant par habitant le plus élevé, bien que la part des dépenses totales engagées dans ces pays ait été ramenée de 28,8 % en 2016 à 27,2 % en 2017. Les dépenses engagées dans les petits États insulaires en développement ont augmenté de 17 % entre 2016 et 2017, l'essentiel du montant supplémentaire ayant été dépensé à Cuba et en Haïti.

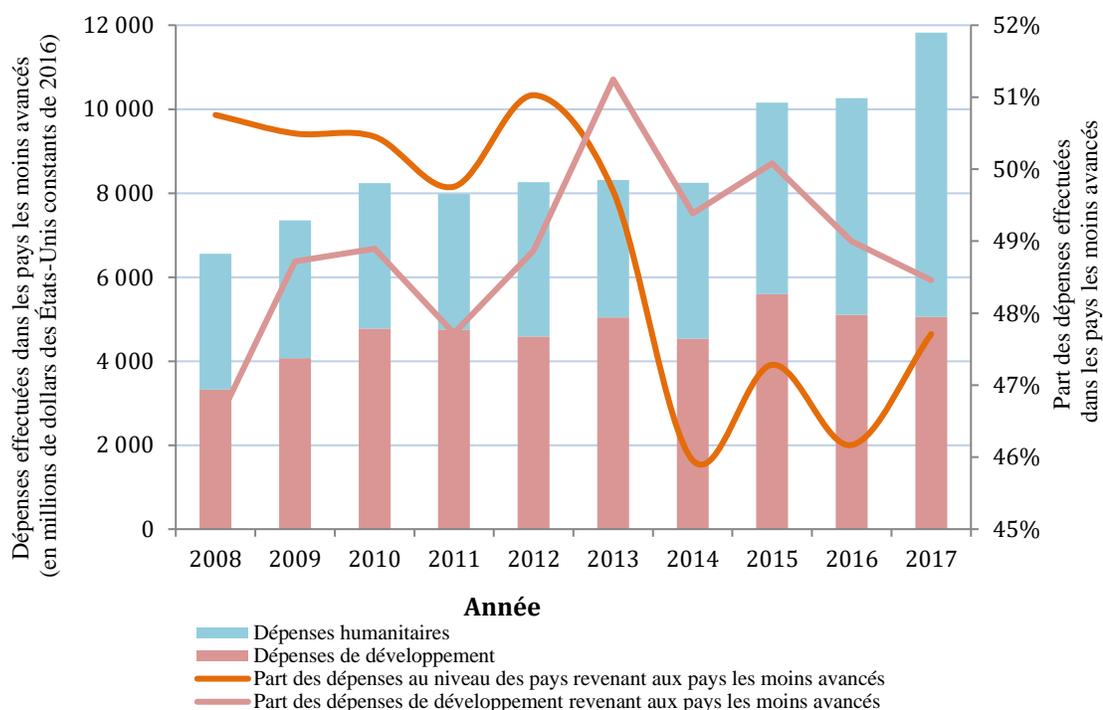
Tableau 1  
**Dépenses effectuées par le système des Nations Unies en 2017, par groupe de pays**

Groupe	Nombre de pays	Part du montant total des dépenses effectuées au niveau des pays (pourcentage)	Dépenses moyennes par pays	Dépenses par habitant	Nombre moyen de locaux
			(en millions de dollars É.-U.)		
Pays les moins avancés	47	47,7	256,0	12,0	22,4
Petits États insulaires en développement	58	2,6	13,0	9,4	4,4
Pays en développement sans littoral	32	27,2	214,0	13,6	18,5
Pays africains	57	44,9	198,0	9,0	19,4

Note : un même pays peut appartenir à plusieurs groupes.

55. Les dépenses allouées aux activités opérationnelles de développement dans les pays les moins avancés se sont montées à 12 milliards de dollars en 2017, ce qui représente 47,7 % de l'ensemble des dépenses effectuées au niveau des pays. Le montant des dépenses et la part qu'elles représentent dans le montant total des dépenses ont augmenté entre 2016 et 2017, comme le montre la figure XXI. En ce qui concerne les dépenses de développement, le montant (5,1 milliards de dollars) et la part (48,7 %) de ces dépenses dans le montant total des dépenses de développement n'ont pas évolué par rapport à 2016.

Figure XXI  
**Dépenses effectuées par les entités des Nations Unies dans les pays les moins avancés, 2008-2017**



### III. Transparence des flux financiers

56. Le but commun est de concourir efficacement à l'exécution du Programme 2030 par l'application d'une stratégie à l'échelle du système. Il faut pour cela que les ressources de base et les autres ressources du système des Nations Unies pour le développement soient mieux équilibrées et qu'une plus grande part des autres ressources ne soit pas préaffectée. En 2017, les financements non préaffectés et ceux alloués aux fonds de financement commun interinstitutions et aux fonds thématiques propres aux entités à affectation générale représentaient moins d'un quart de l'ensemble des contributions volontaires versées au système des Nations Unies pour le développement. Pour inciter à améliorer la prévisibilité et la souplesse des financements, l'Assemblée générale a instamment demandé aux entités du système d'utiliser leurs ressources de façon plus transparente et responsable, une considération qui est également au cœur du pacte de financement.

#### A. Transparence à l'échelle du système

57. La majeure partie de l'analyse du financement que l'on trouve dans la présente annexe se fonde sur des informations tirées de la base de données financières à l'échelle du système gérée par le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). En application de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale, dans laquelle cette dernière a demandé que soit améliorée la comparabilité des données, des définitions et des catégories à l'échelle du système, le Comité de haut niveau sur la gestion et le

Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'emploient conjointement à remplacer progressivement la structure de données élaborée avant l'adoption des objectifs de développement durable par un « cube de données » à l'échelle du système qui aura une portée plus générale, contiendra des données ventilées et sera davantage compatible avec le Programme 2030.

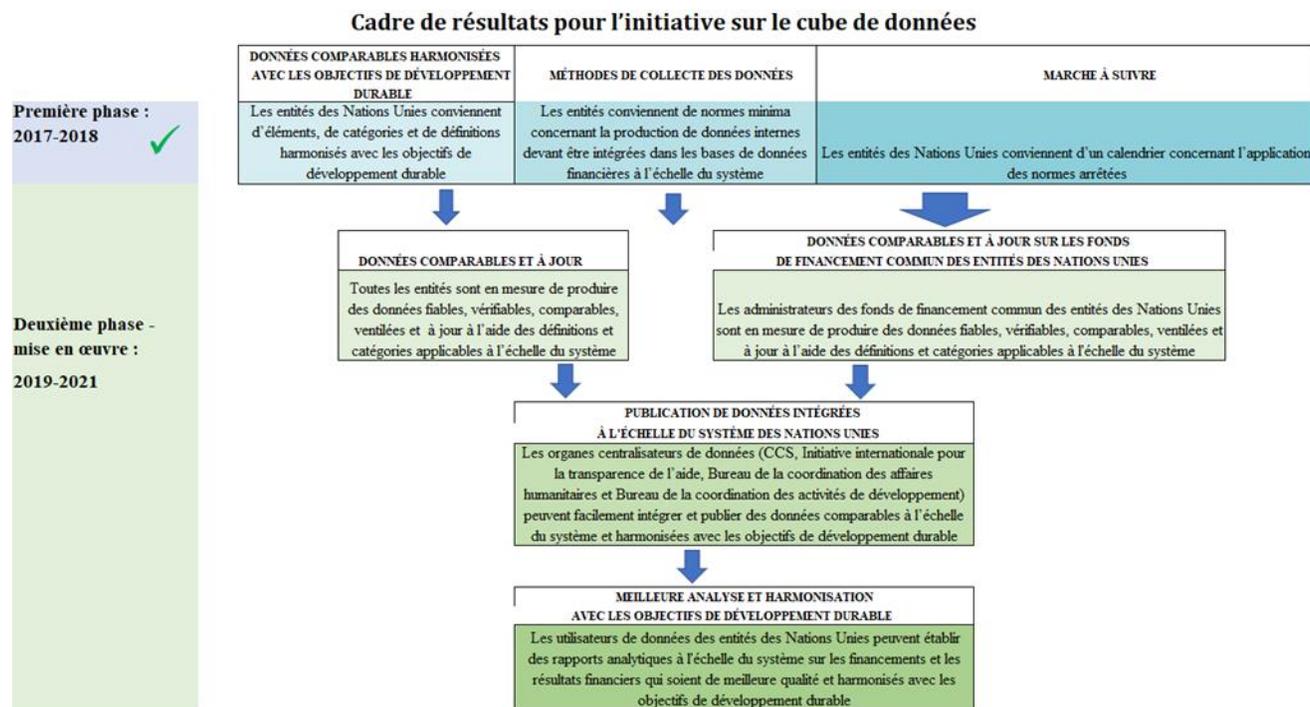
58. La première phase de cette initiative a permis de mettre au point six nouvelles normes sur les données assorties de définitions et de catégories que toutes les entités du système des Nations Unies pour le développement pourront utiliser pour rendre compte au CCS. Au fil des années, les données ventilées sur les financements que les entités présenteront seront de plus en plus fiables, vérifiables, comparables et granulaires, ce qui permettra de mieux répondre aux demandes des États Membres et d'autres parties prenantes. Ces normes ont été approuvées par le Comité de haut niveau sur la gestion et le Groupe des Nations Unies pour le développement durable au quatrième trimestre de 2018. En 2019, les membres du Groupe communiqueront les informations relatives à leurs financements conformément à ces nouvelles normes, de sorte que les données qui figureront dans le rapport de 2020 sur l'examen quadriennal complet devraient être de meilleure qualité et plus facilement comparables.

59. En outre, ces nouvelles normes sur les données ont permis d'établir une méthode et un format communs visant à mettre les activités du système des Nations Unies en lien avec le Programme 2030 en définissant la façon dont les informations sur les financements seront rapprochées des 17 objectifs de développement durable et des 169 cibles qui y sont associées. Une période de transition allant jusqu'au 31 décembre 2021 sera nécessaire pour appliquer pleinement les méthodes de communication de l'information relative à ces objectifs et cibles.

60. L'équipe ad hoc chargée du cube de données a achevé certains de ses travaux assez tôt pour que certaines entités du système des Nations Unies pour le développement soient en mesure de tenir compte des améliorations apportées aux données sur les financements qui sont au fondement de l'analyse exposée dans le présent rapport. Par exemple, en 2018, sur les 43 entités du système, 42 ont présenté des données sur leurs financements au CCS (contre deux tiers en 2017), et 70 % ont communiqué des informations relatives aux dépenses ventilées par pays (contre 46 % en 2017).

61. En 2019, dans le cadre de la deuxième phase de l'initiative, qui consistera à appliquer les normes arrêtées, deux ateliers de formation seront organisés à l'intention du personnel des entités des Nations Unies qui s'occupe de la communication annuelle des données financières (voir la figure XXII).

Figure XXII  
Cadre de résultats pour l'initiative sur le cube de données



62. Bien que la norme sur la communication de l'information établie dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide ne soit pas reconnue au niveau intergouvernemental, il a été démontré qu'elle renforçait la transparence des dépenses consacrées au développement et à l'aide humanitaire en permettant à quiconque de savoir exactement quels étaient les projets financés, qui les finançait et à hauteur de combien. Dans son rapport sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, le Secrétaire général a demandé à l'ensemble du système d'adhérer à l'Initiative. L'adhésion à l'Initiative est également un élément important dans les engagements pris dans le pacte de financement s'agissant de renforcer les mécanismes de transparence et de communication de l'information à l'échelle du système et des entités. Au début de 2019, 19 entités du système des Nations Unies pour le développement respectaient la norme fixée par l'Initiative, soit 5 de plus qu'à la fin de 2017. Ces 19 entités totalisaient 92 % des dépenses engagées au titre des activités opérationnelles de développement. De plus, plusieurs grands bailleurs de fonds du système ont insisté sur le fait qu'il importait de respecter cette norme lors de la communication de l'information et ont fait valoir que c'était un élément qui entrait en compte dans les décisions de financement. L'Initiative contribue à assurer la comparabilité des données communiquées par les différentes entités du système, ce qui est utile pour des initiatives favorisant la transparence à l'échelle du système comme UN-Info. Les informations communiquées par les entités du système grâce à l'Initiative sont par ailleurs mises en ligne en temps réel sur un portail dédié à la transparence.

### Transparence au niveau des pays

63. Les cadres budgétaires communs sont destinés à améliorer la planification et la mobilisation des ressources à l'échelle du système et à accroître la transparence au niveau des pays. Chaque pays ou territoire de programme devrait au moins être doté d'un cadre budgétaire commun à moyen terme, étant donné que cela fait huit ans que

le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis cet outil au point dans le cadre de ses orientations générales relatives au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Les cadres budgétaires communs établis sur une année permettent d'estimer et de prévoir les ressources financières de façon plus réaliste. Cet outil de gestion présente donc une plus grande utilité pour les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies et pourrait contribuer à régler le problème de la lutte pour le contrôle des ressources mis en évidence par les organismes publics et d'autres partenaires<sup>7</sup>.

64. En 2018, 66 % des équipes de pays des Nations Unies étaient dotées d'un cadre budgétaire commun à moyen terme et 46 % d'un cadre budgétaire commun annuel. En 2017, les équipes de pays dotées d'un cadre annuel comptaient pour 41 % des dépenses de développement à l'échelle des pays.

65. S'inscrivant dans le cadre des efforts visant à favoriser la cohérence et la transparence et à mieux faire respecter le principe de responsabilité, le système UN-Info devrait permettre aux entités des Nations Unies d'indiquer clairement la façon dont les ressources sont utilisées. En mars 2019, 32 équipes de pays des Nations Unies étaient déjà à même d'utiliser ce système et, selon l'objectif fixé par le pacte de financement, ce chiffre devrait être porté à 100 d'ici à 2021.

## **B. Recouvrement des coûts**

66. Depuis 2004, l'Assemblée générale réaffirme, dans ses résolutions successives sur l'examen quadriennal complet<sup>8</sup>, qu'il importe que les entités du système des Nations Unies pour le développement procèdent au recouvrement intégral des coûts, afin d'éviter d'utiliser les ressources de base pour financer des projets qui devraient l'être au moyen d'autres ressources. La nécessité de procéder au recouvrement intégral des coûts est également soulignée dans le rapport du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 (A/72/124-E/2018/3) et la résolution 72/279 de l'Assemblée générale. En conséquence, dans le cadre du pacte de financement, les entités du système se sont engagées à améliorer la comparabilité des classifications et des définitions des coûts afin de renforcer la transparence et d'accroître la qualité des données sur le coût réel des programmes des Nations Unies.

67. D'après l'enquête menée auprès des différents sièges en 2018, toutes les entités des Nations Unies<sup>9</sup> sauf deux se sont dotées d'un dispositif de recouvrement des coûts destiné à recouvrer les ressources de base utilisées pour financer des projets qui auraient dû l'être au moyen d'autres ressources. Pour ce qui est des deux exceptions, le Fonds international de développement agricole a indiqué avoir présenté une politique en ce sens, qui sera examinée, et l'Organisation internationale du Travail a fait savoir qu'elle étudiait les possibilités en la matière.

68. À la réunion que le Réseau Finances et budget a tenue en juin 2018, il a été admis que, bien que les entités du système des Nations Unies pour le développement soient d'accord sur les principes applicables au recouvrement intégral des coûts, l'harmonisation des pratiques posait problème car ces entités avaient des mécanismes de financement différents. Les économies d'échelle font partie des éléments

---

<sup>7</sup> Information recueillie dans le cadre de l'enquête menée auprès des institutions des pays ou territoires de programme en 2017.

<sup>8</sup> Jusqu'en 2012, cet examen portait le nom d'examen triennal complet.

<sup>9</sup> Bien que les départements du Secrétariat doivent aussi procéder au recouvrement des coûts, cette enquête les exclut car leurs politiques en la matière sont définies de manière centralisée et approuvées par l'Assemblée générale pour l'ensemble du Secrétariat.

importants à cet égard. Dans le cas des programmes relativement modestes, il est peu probable qu'un système standard basé sur un pourcentage permette de compenser l'ensemble des dépenses administratives, des dépenses d'appui et des autres dépenses non liées aux programmes.

69. En 2018, la FAO a commencé à appliquer une nouvelle politique de recouvrement des coûts, qui tient compte des dépenses d'appui engagées au titre de services nécessaires à la réalisation de phases précises de projets, tel que le recrutement de personnel, l'organisation et la prestation d'une assistance technique et l'achat de matériel et de fournitures, le cas échéant. À la réunion du Réseau Finances et budget, les entités du système des Nations Unies pour le développement ont salué la nouvelle méthode adoptée par la FAO, qui consiste à comptabiliser les dépenses d'appui aux budgets des projets sur la base du prix unitaire. Cette méthode pourrait aider à recouvrer les coûts non relatifs aux programmes, en particulier pour les projets de petite ampleur, plus efficacement qu'en appliquant un pourcentage standard.

70. Dans sa résolution 71/243, l'Assemblée générale a demandé que les coûts non relatifs aux programmes supportés par les entités du système des Nations Unies pour le développement soient intégralement recouverts, à partir des ressources de base et des autres ressources, proportionnellement aux montants engagés. Il subsiste un déséquilibre marqué entre la part des dépenses non liées aux programmes qui est financée au moyen des ressources de base et celle de ces dépenses qui est financée au moyen d'autres ressources (voir le tableau 2). Par conséquent, les parts restant disponibles pour les activités relatives aux programmes varient elles aussi considérablement. En 2017, 61 % des ressources de base pouvaient être utilisées pour les activités relatives aux programmes, contre 93 % des autres ressources. Dans l'ensemble, 86 % des ressources servent à financer les activités relatives aux programmes.

Tableau 2  
**Ventilation des dépenses liées aux programmes et des dépenses non liées aux programmes engagées en 2017<sup>a</sup>**

	Ressources de base		Autres ressources		Total	
	En millions de dollars des États-Unis	En pourcentage	En millions de dollars des États-Unis	En pourcentage	En millions de dollars des États-Unis	En pourcentage
Activités relatives aux programmes	3 231	60,9	18 968	92,6	22 199	86,0
Activités non relatives aux programmes (appui aux programmes, administration et efficacité du développement, par exemple)	2 077	39,1	1 523	7,4	3 599	14,0

<sup>a</sup> Données recueillies dans le cadre de l'enquête menée auprès des différents sièges en 2018 et dans les états financiers en ligne.

**Programme des Nations Unies pour le développement, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Fonds des Nations Unies pour la population et Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes**

71. En 2013, les conseils d'administration du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) – quatre organisations qui comptent pour environ 40 % des fonds alloués aux activités opérationnelles de développement – ont fixé à 8 % le taux général et harmonisé de recouvrement des coûts pour les contributions aux ressources

autres que les ressources de base, cette décision devant prendre effet en 2014. En 2016, ils ont réexaminé et conservé ce taux.

72. En 2018, les quatre entités ont présenté à leur conseil d'administration respectif un document commun dans lequel elles proposaient d'adopter une nouvelle approche modulaire qui fixerait de manière plus claire le montant des ressources de base à utiliser pour financer certaines activités jugées essentielles. Cette approche, qui s'apparente à une méthode des composantes, fait appel à une ventilation détaillée des fonctions au titre desquelles la priorité est donnée aux activités absolument essentielles de l'entité en fonction des orientations, des préférences ou d'une décision du Conseil d'administration. Les activités qui reçoivent le rang de priorité le plus élevé seraient financées par des ressources de base, tandis que celles qui reçoivent un rang de priorité moins élevé le seraient par les recettes dégagées de l'application du taux de recouvrement des coûts aux programmes et projets, ce qui contribuerait à garantir la stabilité des fonds servant à financer les activités absolument essentielles même lorsque le montant total des ressources de base varie.

73. Les conseils d'administration ont salué cette proposition commune et demandé aux quatre entités d'examiner conjointement les définitions des coûts et catégories d'activité existantes ainsi que les coûts afférents, en vue d'harmoniser davantage leurs approches, et de leur présenter respectivement cet examen à leur deuxième session ordinaire de 2019. Ils ont également demandé aux quatre entités de leur présenter un projet de proposition complète concernant la politique de recouvrement des coûts, qu'ils examineraient respectivement à leur première session ordinaire de 2020, en vue de la soumission d'une proposition complète définitive sur laquelle ils se prononceraient à leur deuxième session ordinaire de 2020.

74. Il a été reconnu dans la proposition conjointe que les quatre entités n'étaient pas encore parvenues à recouvrer l'intégralité des coûts à l'aide de la méthode en place, ce qui s'expliquait notamment par la réticence de certains donateurs à se voir appliquer le taux standard de recouvrement des coûts. L'enquête menée auprès des différents sièges en 2018 a révélé que la plupart des entités du système des Nations Unies pour le développement accordaient dans certains cas des dérogations concernant le recouvrement des dépenses d'appui. À l'échelle du système, les accords concernés par ces dérogations représentaient 1,2 milliard de dollars en 2017. Dans le pacte de financement, les États Membres se sont engagés à appliquer les taux de recouvrement des dépenses approuvés par les organes directeurs (engagement n° 7), et les entités du système à mettre intégralement en œuvre les politiques et taux de recouvrement des dépenses approuvés et à en rendre compte (engagement n° 12).