



**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
3 mai 2017
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2017

30 mai-9 juin 2017, New York

Point 3 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

Examen cumulatif du budget intégré pour la période 2014-2017

Rapport de l'Administratrice

Résumé

Dans sa décision 2013/28, le Conseil d'administration a approuvé le budget intégré du PNUD pour 2014-2017, qui s'inscrit en complément du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017. L'approbation du Conseil portait sur la part relative aux ressources ordinaires du plan de ressources intégré du PNUD, y compris les activités programmatiques et institutionnelles. Le Conseil a aussi pris note de la part des « autres ressources » du plan de ressources intégré du PNUD. La décision 2013/28 demandait que le budget intégré fasse l'objet d'un examen à mi-parcours (qui a eu lieu à la session annuelle de 2016 en même temps que l'examen à mi-parcours du Plan stratégique, couvrant la période 2014-2015) et d'un examen cumulatif à la session annuelle de 2017.

On trouvera dans le présent document l'examen cumulatif du budget intégré pour 2014-2017.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration pourra décider de prendre note de l'examen cumulatif du budget intégré pour 2014-2017.



Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte	3
II. Mise à jour sur les résultats de l'exercice 2014-2016.....	4
III. Perspectives pour 2017	10
IV. Conclusions	11

Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration)

Annexe I. Tableaux

1. Comparaison des montants inscrits dans le plan de ressources intégré avec les montants effectifs de 2014-2016
2. Tableau récapitulatif mettant en rapport les montants effectifs de 2014-2016 avec le Cadre de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique
3. Récapitulatif des composantes institutionnelles du budget intégré : dépenses par catégorie – comparaison des montants effectifs avec le budget pour 2014-2016
4. Composantes institutionnelles du plan de ressources intégré pour 2014-2016
5. Dépenses au titre des ressources ordinaires et des autres ressources par résultat du Plan stratégique
6. Composante programmatique des dépenses du budget intégré pour 2014-2016

Annexe II. Liste des dérogations liées aux taux de recouvrement des coûts, qui ont été accordées pendant l'exercice 2014-2016

Annexe III. Informations complémentaires relatives aux ressources allouées au contrôle externe et à l'assurance

I. Contexte

1. Dans sa décision 2013/28, le Conseil d'administration a approuvé le budget intégré du PNUD pour 2014-2017, qui s'inscrit en complément du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017. Le Conseil a approuvé la part des ressources ordinaires du plan de ressources intégré du PNUD, y compris les activités programmatiques et institutionnelles, et a pris note de la part des autres ressources du plan de ressources intégré, qui correspond aux ressources provenant de partenaires bilatéraux ou multilatéraux et des partenaires gouvernementaux des pays de programme, y compris la croissance des contributions gouvernementales des pays de programme dans les régions où les financements autres que de base étaient assurés jusqu'ici essentiellement par des partenaires bilatéraux et multilatéraux. La décision susmentionnée demandait aussi que le budget intégré pour 2014-2017 fasse l'objet d'un examen à mi-parcours (qui a eu lieu à la session annuelle du Conseil d'administration de 2016 (DP/2016/10), en même temps que l'examen à mi-parcours du Plan stratégique (DP/2016/9), couvrant la période 2014-2015) et d'un examen cumulatif, couvrant la période 2014-2016, à la session annuelle de 2017.

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

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

- a) Mettre davantage l'accent sur les résultats et renforcer les liens avec les résultats du Plan stratégique;
- b) Réduire délibérément la part des ressources ordinaires affectée à la composante institutionnelle du budget intégré au profit de la composante programmatique;
- c) Rééquilibrer les ressources au sein de la composante institutionnelle du budget, en diminuant la part affectée à la gestion et en augmentant celle dédiée à l'efficacité du développement;
- d) Maintenir le soutien central à la fonction de coordination.

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

- a) Réaliser des synergies en intégrant les composantes programmatiques et institutionnelles du budget;
- b) Tirer parti de la nouvelle classification des coûts afin de répondre à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et d'améliorer encore la transparence et l'efficacité dans l'utilisation des ressources;
- c) Améliorer la rationalisation des coûts grâce à une mise en œuvre plus rigoureuse et plus ciblée de la politique de recouvrement des coûts.

5. C'est dans ce contexte que le présent rapport propose un examen cumulatif sur trois ans du budget intégré couvrant la période 2014-2016, y compris les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs susmentionnés du budget intégré.

II. Mise à jour sur les résultats de l'exercice 2014-2016

Résultats d'ensemble

6. La période 2014-2016 a été unique en de nombreux aspects. Elle a été marquée par le début de la mise en œuvre du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017, soutenu par le plan de ressources intégré, lui-même englobant le budget intégré. Elle a vu aussi le début de l'application de la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration dans sa décision 2013/9. Les changements structurels apportés au sein du PNUD, au siège et au niveau régional, se sont également poursuivis au cours de cette période.

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

<i>Ressources ordinaires</i>	<i>2016 Montants effectifs – Dépenses</i>		<i>2015 Montants effectifs – Dépenses</i>		<i>2014 Montants effectifs – Dépenses</i>	
Composante programmatique	67 %	415	63 %	451	61 %	507
Composante institutionnelle	33 %	207	37 %	261	39 %	325
Total	100 %	621	100 %	712	100 %	832

<i>Composante institutionnelle</i>	<i>2016 Montants effectifs - Dépenses</i>		<i>2015 Montants effectifs - Dépenses</i>		<i>2014 Montants effectifs - Dépenses</i>	
Efficacité du développement	21 %	43	24 %	62	18 %	57
Coordination du système des Nations Unies	37 %	77	29 %	76	22 %	73
Gestion	38 %	78	42 %	110	55 %	179
Ressources à des fins spéciales	4 %	9	5 %	13	5 %	16
Total	100 %	207	100 %	261	100 %	325

* Montants en millions de dollars des États-Unis.

** Toutes les références à 2014 et 2015 sont tirées des états financiers contrôlés; les montants effectifs de 2016 proviennent des états financiers non vérifiés de 2016.

*** Les dépenses de gestion s'élevant à 179 millions de dollars en 2014 et à 110 millions de dollars en 2015 comprennent des mesures transitoires d'un montant de 132 millions de dollars (66 millions de

¹ L'examen cumulatif du Plan stratégique du PNUD (DP/2017/15) expose de manière plus détaillée la performance globale relative à l'accent mis sur les résultats.

dollars pour chaque année). Les dépenses de gestion s'élevant à 78 millions de dollars en 2016 comprennent un montant de 33 millions de dollars au titre des mesures transitoires (50 % des 66 millions de dollars approuvés pour la période 2016-2017).

8. Comme il ressort du tableau ci-dessus, les dépenses de gestion ont diminué, passant de 179 millions de dollars en 2014 à 110 millions de dollars en 2015 (soit une diminution de 69 millions de dollars) et à 78 millions de dollars en 2016 (soit une diminution supplémentaire de 32 millions de dollars). On trouvera des informations plus détaillées dans les tableaux 3, 4 et 6 de l'annexe I.

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

10. Au cours de l'exercice 2014-2016, la réduction considérable des contributions aux ressources ordinaires, exacerbée par le raffermissement du dollar des États-Unis a entraîné une réduction des totaux des ressources ordinaires, qui sont passés de 793 millions de dollars en 2014 à 704 millions de dollars en 2015 et à 618 millions de dollars en 2016. Compte tenu des résolutions [67/226](#) et [71/243](#) de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet soulignant que les ressources ordinaires, en raison de leur caractère non lié, demeurent la source de financement essentielle des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, et des décisions pertinentes du Conseil d'administration, dont la décision 2013/28 sur le budget intégré du PNUD, le PNUD poursuivra ses efforts, avec l'appui de tous les pays en mesure de le faire, afin de mobiliser davantage de contributions au titre des ressources ordinaires. Les réductions des ressources ordinaires ont été appliquées proportionnellement aux composantes programmatiques et institutionnelles. Les incidences financières de la réduction des niveaux de ressources ordinaires en 2014-2016 sont décrites ci-après :

- a) Impact sur la composante programmatique : Les MCARB-1 et MCARB-3, l'appui programmatique aux activités des coordonnateurs résidents, le Programme de coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain n'ont pas été touchés par la diminution des ressources ordinaires, car ils sont protégés par la décision 2013/28. Ainsi, les montants des ressources ordinaires acheminées vers les pays de programme par l'intermédiaire des MCARB-1 et MCARB-3 ont été maintenus. Toutefois, la protection de ces lignes programmatiques s'est traduite par une forte réduction des MCARB-2, des programmes régionaux, du Programme mondial, du Programme d'assistance au peuple palestinien, des services d'appui au développement, du Programme de déploiement d'économistes, des Services consultatifs pour l'élaboration des politiques, de la prise en compte de la problématique hommes-femmes et du Fonds d'équipement des Nations Unies, qui ne sont pas protégés. L'examen du Plan stratégique traite du rôle important que jouent les activités visant à l'efficacité du développement eu égard à la qualité des programmes;
- b) Impact sur la composante institutionnelle : Dans le cadre d'une redistribution des priorités, conformément à une décision délibérée de l'Administration du PNUD et en raison de l'importance de la fonction du coordonnateur résident dans l'économie locale du PNUD, les niveaux d'allocation des ressources au sein de la composante institutionnelle du budget intégré pour les activités de coordination des Nations Unies ont été protégés comme le veulent les objectifs du budget intégré. Les niveaux d'allocation de ressources aux fonctions de contrôle (c'est-à-dire le Bureau de l'audit et des investigations, le Bureau indépendant d'évaluation, le Bureau de la déontologie) n'ont connu que des réductions relativement faibles, en conformité avec les niveaux de réduction de 4 % par an, présentés dans le document du budget intégré

approuvé (DP/2013/41). Le budget institutionnel du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud était également protégé. En conséquence, le budget institutionnel pour tous les autres domaines, en particulier les activités de gestion, a été considérablement réduit.

11. Les résultats financiers de 2014-2016 au regard du budget intégré pour 2014-2017 approuvé par le Conseil d'administration, examinés aux paragraphes 6 à 9 ci-dessus, ont été présentés dans les annexes, comme suit :

a) Annexe I :

i) Le tableau 1 compare les estimations de planification pour 2014-2017, qui figurent dans le budget intégré du PNUD (DP/2013/41), avec les montants effectifs de 2014-2016 en tenant compte des chiffres vérifiés pour 2014 et 2015 et des chiffres non vérifiés pour 2016. Ce tableau comprend l'ensemble des contributions effectives, soit 13,8 milliards de dollars pour l'exercice 2014-2016, ce qui représente 71 % du montant des contributions (19,4 milliards de dollars) au plan de ressources intégré pour 2014-2017. Ce montant de 13,8 milliards de dollars comprend 2,1 milliards de dollars au titre des ressources ordinaires, 9,1 milliards de dollars en autres contributions provenant des partenaires bilatéraux ou multilatéraux et 2,6 milliards de dollars provenant des partenaires gouvernementaux des pays de programme. Le tableau indique qu'en dépit de la diminution générale des ressources de base au cours de l'exercice 2014-2016, les progrès vers la réalisation des objectifs clefs du budget intégré sont allés dans la bonne direction, puisque la proportion des ressources dans les catégories harmonisées de classification des coûts reste largement conforme aux paramètres de planification établis pour 2014-2017;

ii) Le tableau 2 met en rapport les montants effectifs de 2014-2016 avec le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources du Plan stratégique;

iii) Le tableau 3 compare les dépenses effectives, par catégorie, avec le budget consacré à la composante institutionnelle du budget intégré durant l'exercice 2014-2016;

iv) Le tableau 4 présente la répartition de la composante institutionnelle du plan de ressources intégré entre les groupes fonctionnels harmonisés durant l'exercice 2014-2016;

v) Le tableau 5 présente les dépenses au titre des ressources ordinaires et des autres ressources par résultat du Plan stratégique;

vi) Le tableau 6 présente une comparaison des dépenses effectives avec le budget consacré à la composante programmatique du budget intégré par programme, durant l'exercice triennal 2014-2016.

b) L'annexe II donne des informations détaillées sur les dérogations liées au recouvrement des coûts, qui ont été accordées pendant l'exercice 2014-2016;

c) L'annexe III donne un aperçu des ressources allouées aux fonctions de contrôle externe.

La rationalisation des coûts grâce à l'amélioration de leur recouvrement

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

pertinence des divers taux de recouvrement des coûts appliqués aux services généraux de gestion selon les différents instruments de financement, ainsi qu'à la possibilité d'appliquer des taux réduits aux contributions conséquentes et des taux plus élevés aux contributions modestes.

13. Il est rappelé qu'en approuvant le budget intégré pour 2014-2017, le Conseil d'administration a approuvé des mesures transitoires d'un montant de 132 millions de dollars pour 2014-2015 et de 66 millions de dollars pour 2016-2017. Ainsi, pour la période 2014-2016, le coût des mesures transitoires s'élevait à 165 millions de dollars (132 millions de dollars, auxquels s'ajoutaient 33 millions de dollars). Les mesures transitoires sont financées par les ressources ordinaires qui étaient nécessaires pendant la période de transition, avant la pleine entrée en vigueur de la nouvelle politique de recouvrement des coûts, en particulier l'élimination progressive de l'héritage des taux de recouvrement inférieurs à 8 % pour les contributions de tiers, et la mise en œuvre intégrale de l'imputation directe aux projets des activités visant à l'efficacité du développement et remplissant les conditions requises.

14. En 2014-2016, les progrès réalisés dans la mise en œuvre des différents aspects de la politique de recouvrement des coûts approuvée ont été mitigés. Des progrès notables ont été accomplis dans la mise en œuvre du taux de 8 % pour les nouvelles contributions de tiers, et il y a eu quelques progrès dans l'imputation directe aux projets des coûts relatifs à l'efficacité du développement au « niveau des projets » et au « niveau des programmes ». Toutefois, d'autres améliorations sont nécessaires pour un meilleur respect du taux de recouvrement de 8 % et de l'imputation directe aux projets des coûts relatifs à l'efficacité du développement aux niveaux des projets et des programmes.

15. L'hypothèse de départ pour l'application du taux de recouvrement de 8 % aux services généraux de gestion était que 75 % des accords conclus avec des tiers seraient en conformité avec cette politique avant la fin de 2016. Toutefois, le PNUD a dépassé le niveau initialement prévu en parvenant à un taux de conformité de 89 % à la fin de 2016. Les 11 % d'accords restants concernent essentiellement des prolongations de projets en cours avec d'anciens taux de recouvrement des coûts encore en vigueur (inférieurs à 8 %), ainsi que des dérogations à la politique de recouvrement des coûts à 8 % (voir l'annexe II pour un aperçu des dérogations accordées en 2014-2016).

16. Le taux effectif de recouvrement des coûts a augmenté, passant de 6,1 % en 2014 à 6,3 % en 2015, et à 6,4 % en 2016. Par définition, le taux effectif est inférieur au taux approuvé de 8 %, compte tenu des taux différenciés, des dérogations et des taux hérités du passé, qui ont été adoptés. On trouvera ci-après des informations détaillées sur les produits du recouvrement des coûts obtenus en 2014, 2015 et 2016 par mode de financement :

	2014		2015		2016	
	<i>(En millions de dollars des États-Unis)</i>					
<i>Mode de financement</i>	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>
Participation des tiers aux coûts	1 293,4	77,6	1 296,5	82,6	1 200,5	78,5
Union européenne	254,7	16,4	347,4	20,8	241,1	15,1

	2014		2015		2016	
<i>Mode de financement</i>	<i>(En millions de dollars des États-Unis)</i>					
	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>	<i>Dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources</i>	<i>Produit du recouvrement des coûts</i>
Participation des gouvernements des pays de programme aux coûts	907,1	35,0	918,0	35,5	798,8	29,3
Contributions Sud-Sud	3,1	0,2	2,6	0,2	2,7	0,1
Fonds d'affectation spéciale thématiques	114,7	6,8	107,8	4,4	60,3	4,1
Fonds pour l'environnement mondial	350,8	37,1	374,2	41,7	397,0	36,1
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	474,0	31,2	423,2	28,6	395,5	25,9
Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone	38,0	2,5	37,4	2,4	31,1	1,9
Fonds d'affectation spéciale pour l'ordre public en Afghanistan	382,7	14,7	247,4	9,5	319,4	12,3
Autres fonds d'affectation spéciale	64,1	3,7	51,1	3,6	58,4	4,2
Total	3 882,8	225,2	3 805,5	229,3	3 504,9	207,4

17. Conformément à la décision 2013/9 du Conseil d'administration, il est rappelé qu'à titre exceptionnel l'administrateur pourra envisager d'accorder, au cas par cas, une dérogation à

l'application des taux de recouvrement des coûts et que le Conseil d'administration en sera informé dans les rapports financiers annuels.

18. À la demande de partenaires de financement, 24, 9 et 12 dérogations ont été accordées en 2014, 2015 et 2016, respectivement. Les dérogations accordées en 2014 et 2015 ont été signalées dans les rapports annuels sur la situation financière pour 2014 et 2015. Les dérogations accordées en 2016 seront indiquées dans le rapport annuel de 2016. Des renseignements sur ces dérogations figurent dans l'annexe II.

19. En 2016, un examen interinstitutions du recouvrement des coûts, y compris une évaluation extérieure indépendante de la cohérence de la méthode harmonisée de recouvrement des coûts et de sa conformité avec la résolution 67/226 de l'Assemblée générale, a été mené conjointement par le PNUD, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Fonds des Nations Unies pour la population et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), conformément à la décision 2013/9 du Conseil d'administration sur le recouvrement des coûts. Les quatre organismes ont tenu en outre une session informelle commune avec les conseils d'administration en février 2017 et ont présenté des informations sur les résultats effectifs de la politique de recouvrement des coûts en se fondant sur les données financières réelles de 2014 et 2015. Il est ressorti de l'examen et des données pour 2014 et 2015 que les quatre organismes avaient respecté le cadre harmonisé de recouvrement des coûts et le cadre budgétaire intégré approuvés par les conseils d'administration. Il a aussi révélé que les quatre organismes appliquaient systématiquement le cadre et les taux de recouvrement des coûts en vigueur. Dans le cas du PNUD, les données pour 2014 et 2015 ont montré qu'il n'y avait pas eu de subventions croisées entre les ressources ordinaires et les autres ressources, le PNUD ayant appliqué la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil d'administration et le cadre budgétaire intégré.

20. Sur la base des informations en retour fournies par le Conseil d'administration à la session informelle commune susmentionnée, et afin de donner suite aux décisions antérieures des Conseils d'administration de recueillir dans les délais convenus toutes les informations requises sur le recouvrement des coûts afin qu'elles puissent servir aux consultations sur le plan stratégique et le budget intégré pour 2018-2021, les quatre organismes élaborent actuellement un document de séance assorti d'informations financières détaillées pour 2014-2016, où sont exposés :

- a) Des propositions de principes sur l'utilisation des ressources ordinaires visant à financer les activités des organismes, signalant le caractère unique des ressources ordinaires dont font état les résolutions 67/226 et 71/243 de l'Assemblée générale;
- b) L'examen de l'application du recouvrement des coûts par les quatre organismes dans le cadre de leurs modèles de fonctionnement et de financement, son ampleur et les incidences sur la comparabilité et l'harmonisation;
- c) Les effets sur le recouvrement des coûts des taux différenciés liés aux divers mécanismes d'administration des donateurs multilatéraux et non gouvernementaux;
- d) Sur la base de ce qui précède, des propositions pour la méthode de recouvrement des coûts recensant les incidences de la mise en œuvre, les avantages et les inconvénients ainsi que les possibilités et les défis.

Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs

21. Les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs comprennent les paiements directs en espèces, les passerelles comptables avec des contributions volontaires et les contributions en nature. Durant l'exercice 2014-2016, le PNUD a obtenu une moyenne de 73 % de recouvrement sur les cibles de trésorerie des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, ce qui représentait une amélioration par rapport aux niveaux des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs reçues au cours des années antérieures (85,9 millions de dollars en 2014-2016 par rapport à 67,5 millions de dollars en 2011-2013).

Les mesures prises en 2014-2016

22. Comme indiqué ci-dessus, le PNUD a dû faire face aux conséquences de la diminution sensible des niveaux de ressources ordinaires au cours de l'exercice 2014-2016, qui ont été exacerbées par le raffermissement du dollar des États-Unis. Le PNUD a géré cette situation en procédant aux ajustements nécessaires dans sa structure organisationnelle et ses niveaux de dépenses. L'examen cumulatif du Plan stratégique analyse la performance organisationnelle et les gains réalisés par le processus de changement structurel, notamment grâce au renforcement de plateformes régionales destinées à apporter un appui au plus près des bureaux de pays.

23. Malgré la baisse des recettes au titre des ressources ordinaires, le PNUD a veillé à ce que les ressources ordinaires acheminées aux pays de programme par l'intermédiaire des MCARB-1 et MCARB-3 soient maintenues. Toutefois, cela a eu des incidences négatives sur la disponibilité des appuis complémentaires provenant des programmes régionaux et mondiaux, des services de gestion et des services visant à l'efficacité du développement. Durant l'exercice triennal 2014-2016, le taux de gestion moyen a été contenu à 8,0 %, par rapport au taux de 8,1 % initialement prévu pour la période 2014-2017 (voir le tableau 1 de l'annexe I pour le calcul du taux de gestion).

Dépenses au titre des ressources ordinaires pour les mesures de sécurité

24. Dans sa décision 2013/28 sur le budget intégré du PNUD, le Conseil d'administration a approuvé « l'ouverture d'un crédit d'un montant de 1 510,4 millions de dollars au titre des ressources ordinaires pour financer la composante institutionnelle du budget intégré [...] et décidé] dans le prolongement des arrangements existants, d'autoriser à titre exceptionnel l'Administrateur à prélever durant la période 2014-2017, un montant pouvant aller jusqu'à 30 millions de dollars pour financer des mesures de sécurité en plus [du montant ci-dessus] ». Au cours de la période 2014-2015, un montant de 5 millions de dollars a été prélevé pour répondre à l'épidémie de fièvre hémorragique Ebola en Afrique de l'Ouest. Ce prélèvement, signalé au Président du Conseil d'administration et figurant dans l'examen annuel de la situation financière, est présenté dans le tableau 1 de l'annexe I. Aucune dépense supplémentaire n'a été engagée en 2016 au titre des mesures de sécurité.

III. Perspectives pour 2017

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

26. Comme indiqué ci-dessus, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du budget intégré pour 2014-2017 sont allés globalement dans la bonne direction au niveau stratégique durant la période 2014-2016.

27. En 2017, le montant des contributions aux ressources ordinaires continuera de jouer un rôle central dans la réalisation des objectifs du Plan stratégique, notamment par la mise à disposition du financement institutionnel de base, essentiel pour mettre en œuvre le Plan stratégique de manière responsable et efficace. Avec l'appui des États Membres et d'autres partenaires de financement, le PNUD continuera de tendre vers le niveau des ressources ordinaires approuvées pour 2017, conformément au cadre financier entériné par le Conseil d'administration. En outre, les mesures transitoires approuvées s'élevant à 33 millions de dollars, seront nécessaires en 2017, jusqu'à ce que les mesures requises par la décision 2013/9 soient pleinement mises en œuvre (c'est-à-dire le taux de 8 % pour la participation de tiers aux coûts et l'imputation directe aux

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

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

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

30. Améliorer la collecte des contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Le PNUD se félicite des améliorations que les pays de programme ont apportées à l'appui qu'ils fournissent sous forme de contributions aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Il est toutefois possible d'améliorer la collecte de ces contributions. Le PNUD s'y attachera en 2017 avec l'appui, essentiel, des gouvernements des pays de programme et en continuant d'offrir des incitations appropriées.

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

IV. Conclusions

32. La période 2014-2016 a été unique en de nombreux aspects. Elle a été marquée par le début de la mise en œuvre du Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017, soutenu par le budget intégré, et de la nouvelle politique de recouvrement des coûts. Dans le même temps, le PNUD a dû faire face aux conséquences de la réduction notable de ses ressources ordinaires.

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

34. Prenant en considération les résultats effectifs pour 2014-2016, examinés dans le présent rapport, le plan des ressources financières du PNUD pour 2014-2017 reste dans le cadre financier

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

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

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