



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

Distr. générale
2 avril 2020
Français
Original : anglais

Session annuelle de 2020

1^{er}-5 juin 2020, New York

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

Questions financières, budgétaires et administratives

**Examen à mi-parcours du plan de ressources intégré
et budget intégré pour la période 2018-2021**

Rapport de l'Administrateur

Résumé

Au cours de la période 2018-2019, le PNUD a tiré parti de l'efficacité de sa gestion pour financer entièrement les dépenses récurrentes du budget institutionnel à partir des recettes du budget institutionnel obtenues au cours des années respectives.

Ces gains d'efficacité ont également permis au PNUD d'appuyer la décision délibérée de l'Administrateur de ne pas dépenser les 49 millions de dollars de ressources ordinaires supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration pour les activités de gestion. La non-utilisation de cette ressource approuvée marque un contraste avec les périodes couvertes par les plans stratégiques précédents, pendant lesquelles les dépenses récurrentes du budget institutionnel étaient financées par les recettes du budget institutionnel perçues au cours de l'année et les réserves étaient utilisées à la discrétion de l'Administrateur.

La réduction des dépenses du budget institutionnel a permis de faire passer la proportion des ressources ordinaires allouées aux programmes de développement de 62 % à 64 % (soit 20 millions de dollars environ), tandis que la proportion des ressources ordinaires utilisées pour les activités du budget institutionnel a diminué de 38 % à 36 % par rapport à la période précédente ; le PNUD a ainsi obtenu les résultats en matière de développement qui sont énoncés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018 et 2019.



Pour chaque dollar américain dépensé en 2018-2019, 91 cents ont été consacrés aux programmes et services de développement, contre 88 cents en 2014-2017. Au total, cela représente environ 240 millions de dollars de ressources supplémentaires disponibles pour le développement en 2018-2019.

Les prévisions initiales tablaient sur un montant de 15,3 milliards de dollars de ressources disponibles pour 2018-2019 mais celles-ci se sont finalement élevées à 14,9 milliards de dollars, soit 97,4 % du montant prévu, ce qui témoigne de la confiance continue des partenaires de financement. Le PNUD aurait atteint 98 % du niveau prévu sans des pertes de change d'environ 0,02 milliard de dollars pour les ressources ordinaires et de 0,12 milliard de dollars pour d'autres ressources.

La pandémie de maladie à coronavirus 2019 a des répercussions en temps réel sur les activités du PNUD. L'Administrateur s'adressera séparément au Conseil d'administration sur les sujets de la pandémie, des implications pour la composante institutionnelle du budget intégré et de son impact sur le plan stratégique.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Contexte stratégique	4
II. Examen du plan de ressources intégré	6
III. Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources	14
IV. Examen du budget intégré (ressources ordinaires)	15
A. Le rôle des ressources ordinaires	15
B. Examen de la composante programmatique du budget intégré	17
C. Examen de la composante institutionnelle du budget intégré	20
B. Bilan et orientations futures	21
Annexes (disponibles sur le site Web du Conseil d'administration, en anglais uniquement)	
1. Relation entre le plan de ressources intégré et le budget intégré	
2. Tableaux et figures détaillés	
3. Point sur les exonérations de taux de recouvrement des services généraux de gestion	
4. Dépenses effectives par typologie de pays en 2018-2019	

I. Contexte stratégique

1. Le présent examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et du budget intégré doit être lu en parallèle avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique 2018-2021 (DP/2020/8), qu'il soutient à la fois sur le fond et sur la forme. Comme l'explique longuement le présent document, il faut reconnaître d'emblée que le PNUD, le système des Nations Unies pour le développement et le monde en général réagissent actuellement à la pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19), ce qui a des répercussions en temps réel sur le plan stratégique au moment de la rédaction du présent rapport. S'appuyant sur les enseignements tirés de ses activités en Asie ces dernières semaines et sur son expérience de la collaboration avec des partenaires pour lutter contre les épidémies et les pandémies, le PNUD :

a) Intensifie l'exécution de ses programmes, dans le cadre de la réponse globale des Nations Unies à la COVID-19 ;

b) Étudie activement des investissements permettant d'assurer une réponse institutionnelle optimale qui contribuera à atténuer et à contenir la propagation de cette pandémie.

2. Les mesures susmentionnées aideront le PNUD à amortir les répercussions sur les régions, les bureaux de pays ou les situations individuelles. Le PNUD évalue activement l'impact de la COVID-19 et est pleinement préparé aux conséquences nécessaires, tout en veillant à garder la maîtrise des dépenses institutionnelles liées à une réponse efficace. Il informera le Conseil d'administration des derniers effets de cette pandémie et des mesures prises.

3. Cela dit, les performances 2018-2019 passées en revue dans le présent rapport doivent être examinées au regard de deux contextes : a) l'objectif majeur du budget du PNUD était d'assurer la viabilité financière des composantes institutionnelle et programmatique, d'atteindre un meilleur équilibre entre les ressources ordinaires et les autres ressources et d'accroître sa productivité au fil du temps ; b) la résolution 72/279 de l'Assemblée générale en date du 31 mai 2018 intitulée « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies », par laquelle un plan de revitalisation du système des coordonnateurs résidents placé au centre d'un système des Nations Unies pour le développement repositionné au niveau des pays a été établi, et qui a eu d'importantes répercussions sur tous les aspects du plan stratégique du PNUD et du plan de ressources intégré. Le présent rapport doit aussi être compris dans le cadre de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale en date du 21 décembre 2016 sur l'examen quadriennal complet.

4. Comme indiqué dans l'examen à mi-parcours du plan stratégique, les objectifs de développement durable sont toujours considérés comme le plan d'intervention mondial permettant de mener une action qui devient de plus en plus urgente et, grâce à ce cadre, le PNUD a réussi à affecter encore plus de ressources à sa programmation de développement, tout en faisant preuve d'une efficacité et d'une efficacité de gestion importantes.

5. Prenant note des résolutions de l'Assemblée générale et de l'appel lancé par le Secrétaire général en faveur de la réforme et du renouvellement du pacte de financement avec les États membres, le Conseil d'administration a approuvé, dans sa décision 2017/31, le budget intégré du PNUD pour 2018-2021, complément essentiel du plan stratégique du PNUD pour 2018-2021. Le Conseil d'administration a approuvé la partie du plan de ressources intégré portant sur les ressources ordinaires, dont les activités programmatiques et institutionnelles, et pris note de la partie relative

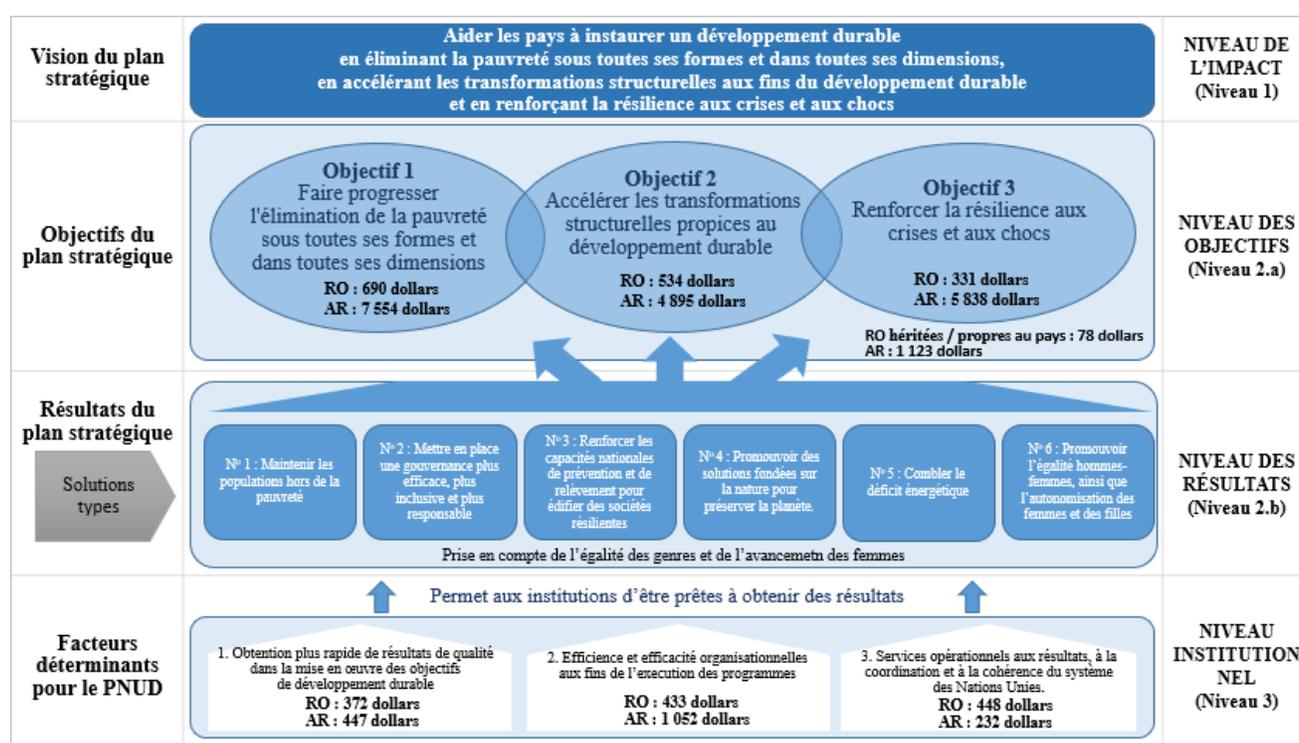
aux autres ressources, qui couvre les ressources provenant des partenaires bilatéraux et multilatéraux et des partenaires gouvernementaux des pays de programme, dont l'augmentation des contributions des gouvernements des pays de programme dans les régions où le financement des ressources autres que les ressources de base provenait jusqu'alors principalement des partenaires bilatéraux et multilatéraux.

6. Le plan de ressources intégré et le budget intégré sous-tendent et soutiennent l'exécution et la mise en œuvre du plan stratégique, qui permet au PNUD de fournir des solutions plus solides à l'échelle de la société pour relever les défis de développement de plus en plus complexes dans trois contextes de développement dans lesquels agit le PNUD, au moyen de six solutions types intégrées, du Réseau mondial pour les politiques et des dispositif d'appui aux pays. Ces éléments sont présentés dans la figure I.

Figure I.

Plan stratégique du PNUD pour 2018-2021, cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources

(En millions de dollars des États-Unis)



RO = ressources ordinaires ; AR = autres ressources.

7. Les objectifs initiaux d'un plan de ressources et d'un budget uniques et intégrés, tels que définis dans le premier budget intégré du PNUD (DP/2013/41), sont toujours pertinents pour le présent examen à mi-parcours :

a) Réduire délibérément la proportion des ressources ordinaires allouées à la composante institutionnelle du budget intégré, au profit de la composante programmatique ;

b) Mettre davantage l'accent sur les résultats, renforcer les liens avec les résultats du plan stratégique et démontrer que le PNUD est devenu plus efficace et efficient au cours des deux dernières années ;

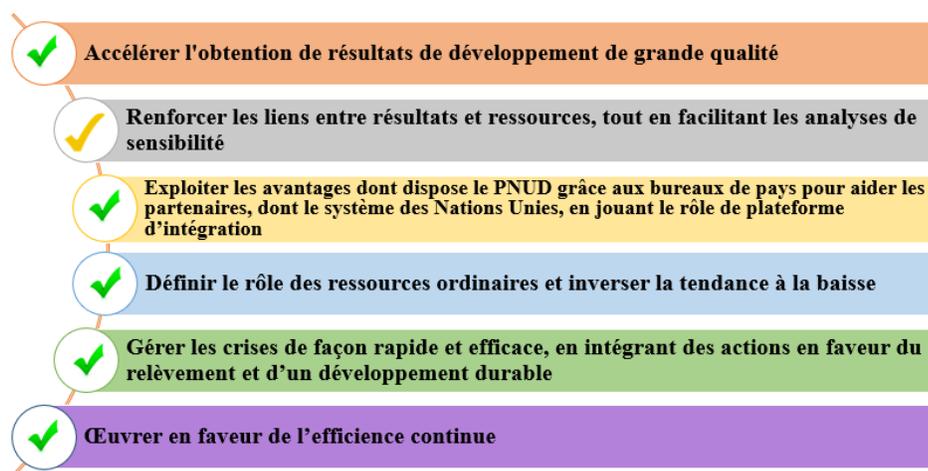
c) Souligner l'importance des ressources régulières pour le fonctionnement continu de l'organisation, et en tant que capital de départ pour attirer des fonds supplémentaires.

8. Le plan de ressources intégré porte sur les ressources ordinaires et les autres ressources et inclut le projet de budget intégré, qui couvre uniquement les ressources ordinaires. Le présent rapport sert d'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et budget intégré pour 2018-2021 (voir en particulier l'annexe 1 ainsi que les informations détaillées fournies dans les annexes 2 (tableaux 1 à 7), 3 et 4). Pour faciliter la comparaison avec le plan, le présent examen est structuré comme le plan de ressources intégré et projet de budget intégré du PNUD pour 2018-2021 (DP/2017/39), et comprend les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs susmentionnés et les possibilités et défis potentiels que le PNUD pourrait rencontrer au cours de la période 2020-2021. Le présent rapport examine : a) le plan de ressources intégré, dont les contributions/recettes et l'utilisation des ressources (dépenses) pour les activités programmatiques et institutionnelles ; b) le budget intégré, dont les contributions/recettes et l'utilisation des ressources (dépenses) pour les activités programmatiques et institutionnelles. Notant que le principal débat sur les résultats organisationnels a lieu lors de l'examen à mi-parcours du plan stratégique, le présent rapport examine les éléments du cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources par rapport au plan de ressources intégré.

II. Examen du plan de ressources intégré

Objectifs

9. Le tableau ci-dessous indique les objectifs du plan de ressources intégré (et du projet de budget intégré) pour 2018-2021 tels qu'ils figurent dans le document DP/2017/39. Le présent rapport examine les progrès réalisés par rapport à ces objectifs.



10. La présente section fournit des informations sur les résultats financiers de la première moitié du plan de ressources intégré, dont les principales caractéristiques, les ressources disponibles (recettes) et l'utilisation des ressources (dépenses). Cette analyse s'appuie sur une comparaison des estimations relatives à la planification pour 2018-2019 par rapport aux chiffres réels, en tenant compte de chiffres vérifiés pour 2018 et de chiffres non vérifiés pour 2019. Le plan de ressources intégré détaillé est présenté dans le tableau 2 de l'annexe 2.

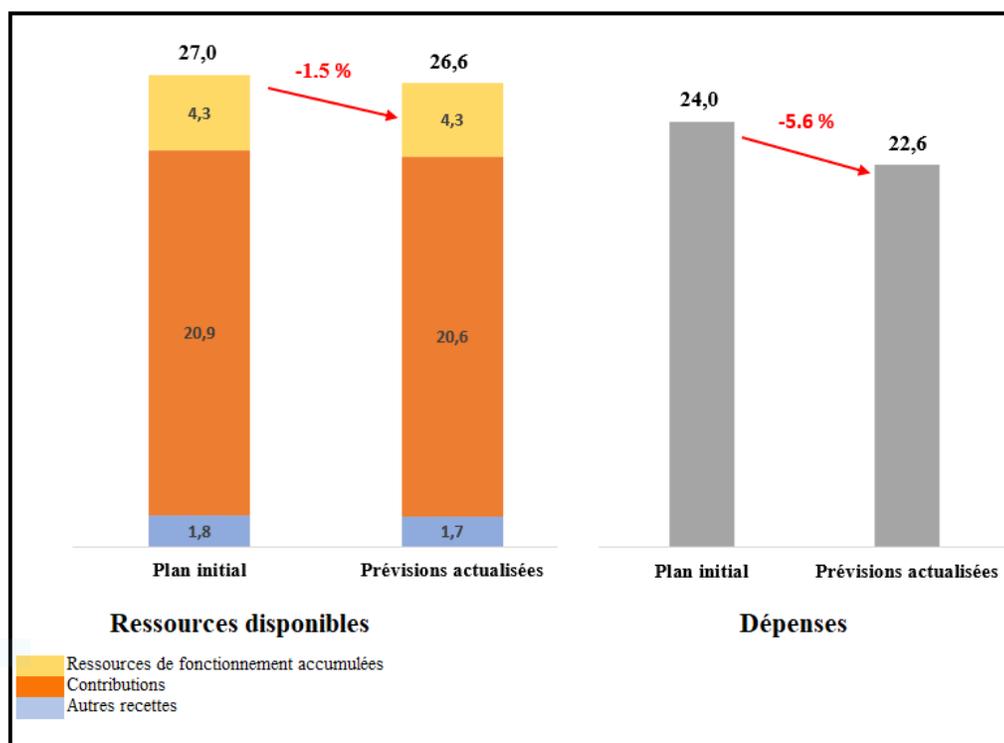
11. Les prévisions initiales tablaient sur un montant de 15,3 milliards de dollars de ressources disponibles pour 2018-2019 mais celles-ci se sont finalement élevées à 14,9 milliards de dollars, soit 97,4 % du montant prévu, ce qui témoigne de la confiance continue des partenaires de financement. Sur l'écart de 0,4 milliard de dollars, environ 40 % (0,14 milliard de dollars) sont liés aux conséquences des fluctuations des taux de change.

12. En ce qui concerne les dépenses, le PNUD a dépensé 10,3 milliards de dollars des 11,7 milliards de dollars initialement prévus, soit 88 %. Les détails sont abordés dans les paragraphes suivants.

13. La section compare également les estimations relatives à la planification pour 2018-2021 avec les chiffres actualisés pour 2018-2021 en tenant compte des performances réelles pour 2018-2019 et des estimations pour 2020-2021 telles qu'approuvées par le Conseil d'administration en 2016. Un aperçu est présenté dans la figure II ci-dessous.

Figure II
Principales caractéristiques de l'examen à mi-parcours du plan de ressources intégré, 2018-2021

(En milliards de dollars des États-Unis)



14. Si l'on considère l'ensemble des incidences quadriennales des deux premières années d'exécution, le PNUD reste en bonne voie pour atteindre les 27 milliards de dollars de ressources disponibles initialement prévus (26,6 milliards de dollars ou 98,5 %). En ce qui concerne les dépenses, le PNUD est en voie d'atteindre 22,6 milliards de dollars, soit 94,4 % de son estimation initiale quadriennale.

15. Il est important de rappeler que toutes les dépenses, y compris les prélèvements sur les soldes cumulés des ressources des programmes, sont engagées en application du cadre réglementaire du PNUD et, le cas échéant, des accords de financement

concernés. Les soldes cumulés des ressources des programmes relèvent en grande partie de projets financés au moyen de fonds préaffectés et ne sont pas fongibles (c'est-à-dire qu'ils doivent être fournis conformément aux descriptifs de projet et aux accords de financement correspondants) ; ils sont programmés pour être mis à disposition sur plusieurs années (de sorte que les ressources ne sont pas nécessairement dépensées l'année où elles sont reçues). Le PNUD continue de chercher des possibilités permettant d'accélérer la production de résultats de développement et de réduire davantage les soldes cumulés des ressources des programmes, en tenant compte du cycle de programmation, des programmes pluriannuels, des accords spécifiques avec les donateurs et du dispositif réglementaire et de gouvernance du PNUD.

Ressources disponibles (revenus)¹

16. L'examen à mi-parcours du plan stratégique décrit l'évolution des partenariats du PNUD. Le résumé financier du tableau 1 de l'annexe 2 est présenté ci-après. Sur la période 2018-2019 uniquement, les contributions réelles ont atteint 9,8 milliards de dollars, soit 97 % des 10,1 milliards de dollars prévus. Plus de 40 % de l'écart, soit environ 0,14 milliard de dollars, peuvent être attribués à une perte nette résultant des fluctuations des taux de change. Sans cette perte nette, les contributions au cours de la période auraient atteint 9,9 milliards de dollars, soit 98 % du montant prévu. Les principales observations sur les contributions au cours de cette période, qui sont examinées plus en détail dans le reste de la section, sont les suivantes :

a) Un changement dans le financement du PNUD, qui passe d'un mélange plus sain de ressources ordinaires et d'autres ressources à une concentration plus élevée de financement sur d'autres ressources affectées. Les contributions bilatérales et les guichets de financement thématiques sont également des sources importantes dans cette catégorie ;

b) Un niveau soutenu de financement provenant de fonds verticaux, tenant compte de l'évolution de la composition du financement entre ces fonds (Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, Fonds pour l'environnement mondial, Fonds mondial pour le climat, Fonds multilatéral aux fins d'application du Protocole de Montréal, etc.) ;

c) L'élargissement de la mobilisation des ressources intérieures entre les régions ;

d) L'approfondissement et le développement des partenariats avec les institutions financières internationales.

17. Lorsque l'on examine les contributions au PNUD au titre des ressources ordinaires et des autres ressources, il est important de souligner l'évolution du paysage des donateurs, ces derniers ayant fortement réduit le niveau de leurs contributions au titre des ressources ordinaires par rapport à celui des autres ressources. En 2010, le rapport entre les ressources ordinaires et les autres ressources était de 20:80 ; il est tombé depuis à 12:88.

18. Si le PNUD se félicite du nombre croissant de contributeurs non membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de

¹ Pour compléter les contributions effectivement reçues au cours de la période, le PNUD a bénéficié d'un solde d'ouverture de 4,3 milliards de dollars ainsi que de recettes provenant d'autres sources, par exemple le remboursement de services à d'autres entités des Nations unies et le recouvrement des coûts, de 0,8 milliard de dollars pour la période 2018-2019. Ainsi, le total des ressources disponibles en 2018-2019 s'est élevé à 14,9 milliards de dollars.

développement économiques et d'acteurs non étatiques, un consensus se dégage sur l'imminence d'un ralentissement de la croissance mondiale, tandis que l'atténuation du risque de change est devenue particulièrement difficile à gérer dans toutes les grandes monnaies du monde.

19. Depuis 2015, ces 10 premiers donateurs représentent 85 % du total des ressources ordinaires, ce qui souligne la forte dépendance du PNUD à l'égard de ces principaux donateurs, une tendance communément observée parmi les organismes des Nations Unies. Le PNUD est reconnaissant du soutien que continuent de lui apporter les donateurs traditionnels mais, malgré les efforts déployés, l'élargissement de la base des donateurs principaux demeure un défi pour le PNUD comme pour l'ensemble du système des Nations Unies pour le développement.

20. Pour 2018-2019, les contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs pour les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, dont les contributions en espèces, les passerelles comptables, les contributions en nature et les arriérés, ont atteint respectivement 61 % et 75 % par rapport aux engagements relatifs aux contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs. Les pays à revenu intermédiaire supérieur et les pays contributeurs nets ont atteint 100 %, ce qui constitue une preuve solide et très encourageante du soutien des États membres au PNUD.

Tableau 1
Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, 2018-2019

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Type de revenu</i>	<i>Contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs, dont contributions en nature</i>	<i>Contributions en espèces et passerelles comptables</i>	<i>Contributions en nature</i>	<i>Total reçu</i>	<i>Pourcentage reçu par rapport aux obligations</i>	<i>Arriérés de contributions des gouvernements aux dépenses locales des bureaux extérieurs</i>	<i>Total reçu plus arriérés versés en espèces</i>
Pays à faible revenu (moins de 1 280 dollars)	13,1	3,3	4,7	8,0	61 %	4,7	12,7
Pays à revenu intermédiaire (RNB par habitant < 6 660 dollars)	39,4	18,4	11,0	29,4	75 %	11,5	40,9
Pays à revenu intermédiaire (RNB par habitant > 6 660 dollars)	25,7	21,8	3,9	25,7	100 %	0,9	26,6
Pays contributeurs nets	20,3	16,8	3,5	20,3	100 %	0,0	20,3
Total	98,5	60,3	23,1	83,4	85 %	17,1	100,5

21. Le PNUD se félicite du pacte de financement conclu par le Secrétaire général, qui constitue un moyen d'équilibrer la part des ressources ordinaires et des autres ressources et d'orienter le système des Nations Unies pour le développement vers de meilleurs résultats de développement durable et une collaboration renforcée grâce à des partenariats plus efficaces. Pour faire pencher la balance vers l'objectif de 30 % des ressources ordinaires fixé dans le Pacte de financement, le PNUD multiplie les efforts et s'engage auprès des États membres qui se situent actuellement en deçà du seuil (à noter que les ressources ordinaires représentent actuellement 12 % du total des ressources, contre 20 % il y a dix ans).

22. Le Pacte de financement prévoit aussi d'augmenter la part des contributions pluriannuelles afin d'améliorer la prévisibilité du financement. En 2019, les contributions aux ressources ordinaires reçues de 11 donateurs principaux dans le

cadre d'engagements pluriannuels ont atteint 363 millions de dollars, soit 57,7 % du total des contributions, contre 43 % en 2018. Le financement par les ressources ordinaires est ainsi plus prévisible, ce qui est nécessaire, même si la base est étroite.

23. Comme preuve de l'effort de renforcement des autres ressources, en 2018-2019, le PNUD a reçu plus de 676 millions de dollars des institutions financières internationales, principalement dans des situations de crise, ce qui représente une augmentation globale de 50 % par rapport à l'exercice biennal 2016-2017 (451 millions de dollars).

24. Les fonds verticaux représentent 18 % du total des contributions au PNUD, 1,8 milliard de dollars étant mobilisés sur l'ensemble des fonds verticaux en 2018-2019. La moyenne annuelle des subventions attribuées au Fonds mondial s'est élevée à près de 900 millions de dollars au cours des deux premières années de ce plan quadriennal. Quelque 142 millions de dollars ont été mobilisés en 2019 pour soutenir la planification et la programmation nationales en matière d'adaptation aux changements climatiques.

25. En outre, les contributions au titre de la participation des gouvernements aux coûts de programme en 2018-2019 ont atteint 1,8 milliard de dollars, et demeurent ainsi une composante essentielle des efforts déployés par le PNUD pour soutenir les priorités nationales relatives aux objectifs de développement durable auprès de ses homologues gouvernementaux.

26. Les contributions aux guichets de financement thématiques du PNUD, qui permettent d'adopter des approches plus intégrées des défis complexes du développement grâce à des solutions type, sont passées de 67 millions de dollars en 2018 à 103 millions de dollars en 2019, soit une augmentation de 54 %. Cette augmentation apporte une nouvelle preuve de la confiance que les partenaires accordent au PNUD.

27. Enfin, le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires est toujours une priorité pour le Secrétaire général, le but étant de soutenir l'efficacité du développement et la cohérence des Nations Unies en créant et en gérant de manière efficace, responsable et transparente des instruments de financement commun novateurs. Pour 2019, le PNUD a reçu 452 millions de dollars de contributions au titre de ce mécanisme, poursuivant ainsi un modèle de croissance pour le financement commun par rapport au niveau de référence de 2017, soit 341 millions de dollars. Le soutien du PNUD aux objectifs de développement durable et au système des Nations Unies pour le développement au sens large est à la base de cet effort.

Utilisation des ressources (dépenses)

28. Les dépenses pour 2018-2019 ont atteint 10,3 milliards de dollars, soit 87 % du niveau prévu de 11,7 milliards de dollars, comme indiqué dans le tableau 1 de l'annexe 2. L'exécution diffère selon les régions et les bureaux de pays en fonction des circonstances locales et en raison du processus de dissociation des coordonnateurs résidents, qui a entraîné la vacance temporaire de postes de direction sur le terrain.

29. L'annexe 4 présente les dépenses effectives déclarées en 2018-2019 au niveau national par type de pays (pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, pays à revenu intermédiaire dont le revenu national brut par habitant est supérieur à 6 660 dollars, pays de programme remplissant les conditions et pays contributeurs nets), en application des décisions 2012/28, 2013/28 et 2013/30 du Conseil d'administration. L'annexe montre que 43 % du total des ressources programmatiques et institutionnelles au niveau national ont été dépensées dans des pays à faible revenu. Ce chiffre est inférieur de 25 % à la part de 57 % du total des ressources programmatiques et institutionnelles pour la période précédente (2014-2017), conséquence du reclassement de 16 pays dans la catégorie des pays à revenu

intermédiaire, ce qui a réduit le nombre de pays à faible revenu de 56 à 40 entre le cycle de programmation passé (2014-2017) et le présent. Il convient de noter que la part des pays à revenu intermédiaire dans le total des ressources est plus élevée en 2018-2019, car elle comprend notamment d'autres ressources provenant de pays de programme, c'est-à-dire des ressources liées à la participation du gouvernement aux coûts (voir annexe 4 pour plus de détails).

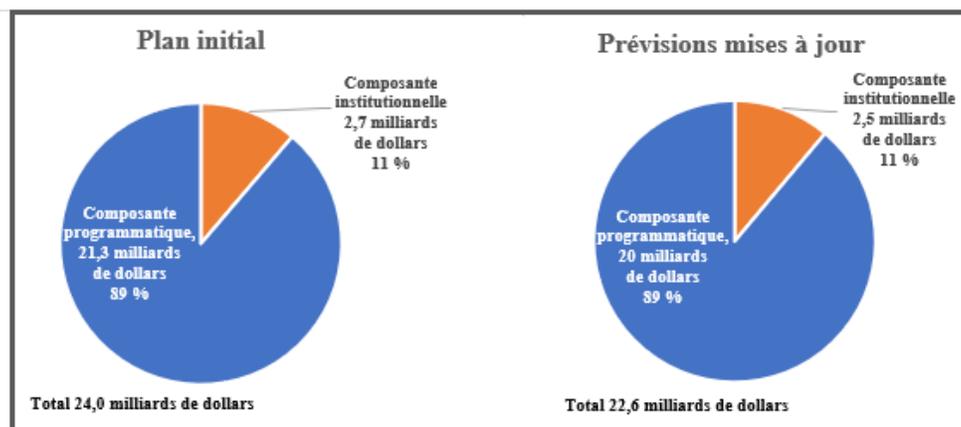
30. En ce qui concerne la composante institutionnelle du plan de ressources intégré, les dépenses ont atteint 1,2 milliard de dollars, soit moins que le montant prévu (1,4 milliard de dollars). Cela s'explique, entre autres, par la sous-utilisation temporaire des dépenses liées aux effectifs mentionnée ci-dessus dans les régions et les bureaux de pays, ainsi que par les gains d'efficacité et la consolidation des opérations au Siège et sur le terrain, qui ont permis d'accroître les ressources disponibles pour les programmes et les services destinés aux activités de développement. Au nombre des éléments affectant l'efficacité des opérations, on peut citer le regroupement des fonctions. L'essor du regroupement et la consolidation de l'espace au Siège et sur le terrain ont permis d'accroître l'efficacité et l'efficience, et contribueront à de nouveaux gains d'efficacité encore plus importants pendant le reste de la période sur laquelle porte le plan stratégique 2020-2021 et au-delà.

31. Malgré les difficultés rencontrées au cours de cette période initiale du plan stratégique et grâce aux mesures prises par la direction du PNUD, il est important de noter que pour chaque dollar dépensé, 91 cents ont été affectés à des programmes et des services ayant pour objet de produire des résultats de développement, ce qui correspond à l'objectif fixé dans le budget 2018-2021 et représente une amélioration significative par rapport aux 88 cents pour la période 2014-2017 (voir annexe 2, fig. A).

32. La figure III ci-dessous présente une comparaison des principales catégories de dépenses entre les chiffres de la planification initiale et les estimations actualisées. Le tableau 2 de l'annexe 2 donne des détails sur le plan de ressources intégré prévisionnel pour 2018-2021, et comprend notamment une comparaison avec les estimations mises à jour, par catégorie de classification des coûts.

Figure III

Utilisation initiale prévue des ressources totales entre la composante programmatique et la composante institutionnelle par rapport aux estimations actualisées, 2018-2021



Perspectives

33. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 fixe des objectifs ambitieux et transformateurs pour la communauté mondiale, assortis de besoins de financement sans précédent. Pour répondre à ces besoins, le Programme d'action d'Addis-Abeba demande non seulement des ressources financières bien plus importantes afin de faire progresser la réalisation du Programme 2030, mais aussi des instruments nouveaux et innovants pour fournir ces ressources. Le PNUD vise à créer stratégiquement de nouvelles opportunités pour mobiliser des fonds supplémentaires et élargir la base des acteurs contribuant au financement du développement par la création de produits innovants tels que les garanties de prêts, l'investissement à impact et les contrats à impact social. Ces produits sont encore en phase de recherche-développement mais s'appuient sur les enseignements tirés du secteur privé et seront conçus pour renforcer les partenariats avec les personnes, les fonds verticaux et le secteur privé.

Accélérer l'obtention de résultats de développement de grande qualité

34. Le PNUD a redéfini son modèle de fonctionnement comme une combinaison de systèmes, de processus, d'instruments, de partenariats et de financement qui soutiennent de manière effective et efficace la réalisation des résultats de développement. Comme les contextes de développement changent, il est nécessaire d'améliorer continuellement le modèle de fonctionnement du PNUD pour répondre à l'évolution des demandes des gouvernements concernés par les programmes.

35. Comme nous l'avons mentionné au début, cet examen à mi-parcours du plan de ressources intégré et budget intégré doit être lu conjointement avec l'examen à mi-parcours du plan stratégique, qui fournit des détails et des éléments de contexte supplémentaires concernant le travail du PNUD afin d'accélérer les résultats des activités de développement par la création du Réseau mondial pour les politiques, l'innovation numérique, la formation du personnel et l'amélioration des processus métier.

Œuvrer en faveur de l'efficacité continue

36. La discipline et l'efficacité budgétaires continues ont permis au PNUD de maintenir un budget institutionnel équilibré en 2018 et 2019, en application des objectifs du plan de ressources intégré et budget intégré 2018-2021, l'objectif étant d'assurer la viabilité financière. Dans le même temps, cette efficacité a permis au PNUD de financer entièrement les dépenses récurrentes du budget institutionnel à partir des recettes du budget institutionnel obtenues au cours des années respectives. Grâce à ces gains d'efficacité, le PNUD a pu appuyer la décision délibérée de l'Administrateur de ne pas dépenser les 49 millions de dollars de ressources ordinaires supplémentaires approuvés par le Conseil d'administration pour les activités de gestion. La non-utilisation de cette ressource approuvée marque un contraste avec les périodes couvertes par les plans stratégiques précédents, pendant lesquelles les dépenses récurrentes du budget institutionnel étaient financées par les recettes du budget institutionnel perçues au cours de l'année et les réserves étaient utilisées à la discrétion de l'administrateur. Pour ce qui concerne les ressources ordinaires du plan de ressources intégré et budget intégré, la réduction des dépenses du budget institutionnel a permis de faire passer la proportion des ressources ordinaires allouées aux programmes de développement de 62 % à 64 % (soit 20 millions de dollars environ), tandis que la proportion des ressources ordinaires utilisées pour les activités du budget

institutionnel a diminué de 38 % à 36 % par rapport à la période précédente ; le PNUD a ainsi obtenu les résultats de développement qui sont énoncés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources pour 2018 et 2019.

37. Comme indiqué ci-dessus, malgré les difficultés rencontrées au cours de la période 2018-2019, pour chaque dollar dépensé, 91 cents sont consacrés aux programmes et services de développement, contre 88 cents au cours de la période 2014-2017. Comme le montre le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, le ratio d'efficacité de la gestion du PNUD continue de progresser et reste inférieur à l'objectif annuel correspondant. À partir de 2019, conformément aux catégories harmonisées de classification des coûts approuvées par le Conseil d'administration, les objectifs et les coûts réels comprennent les coûts liés aux activités de gestion qui, auparavant (c'est-à-dire en 2018 et les années précédentes, lorsque le PNUD gérait le système des coordonnateurs résidents), faisaient partie des services « de base » fournis par le coordonnateur résident/représentant résident du PNUD et le bureau de pays du PNUD aux services de coordination et de représentation du système des Nations Unies. Cela étant, le PNUD continue de dépasser son objectif annuel. En 2018-2019, le PNUD a dépassé ses objectifs, passant à un ratio d'efficacité de la gestion de 6,7 % (réel) contre 6,9 % (objectif), et de 7,5 % (réel) contre 7,7 % (objectif) pour 2018 et 2019 respectivement².

Recouvrement des coûts

38. Dans le cadre de la politique harmonisée de recouvrement des coûts, le PNUD, en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), a poursuivi son dialogue avec le Conseil d'administration sur la classification et le recouvrement des coûts. En réponse à la décision 2013/9 du Conseil d'administration, l'annexe 3 présente une mise à jour détaillée des taux de recouvrement des coûts du PNUD, en mettant l'accent sur les dérogations à la règle du recouvrement des services généraux d'appui à la gestion.

39. Le PNUD continue d'honorer fermement son engagement en faveur d'un repositionnement optimal du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que sa politique de classification et de recouvrement des coûts entièrement harmonisée en vue de l'exécution du Programme 2030. À cet égard, même s'il est proposé de poursuivre le débat sur les fonctions de gestion transversales essentielles dans le cadre de la nouvelle politique de recouvrement des coûts, celui-ci pourrait nécessiter un approfondissement lorsque le processus de dissociation aura eu des effets plus importants pour le PNUD.

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

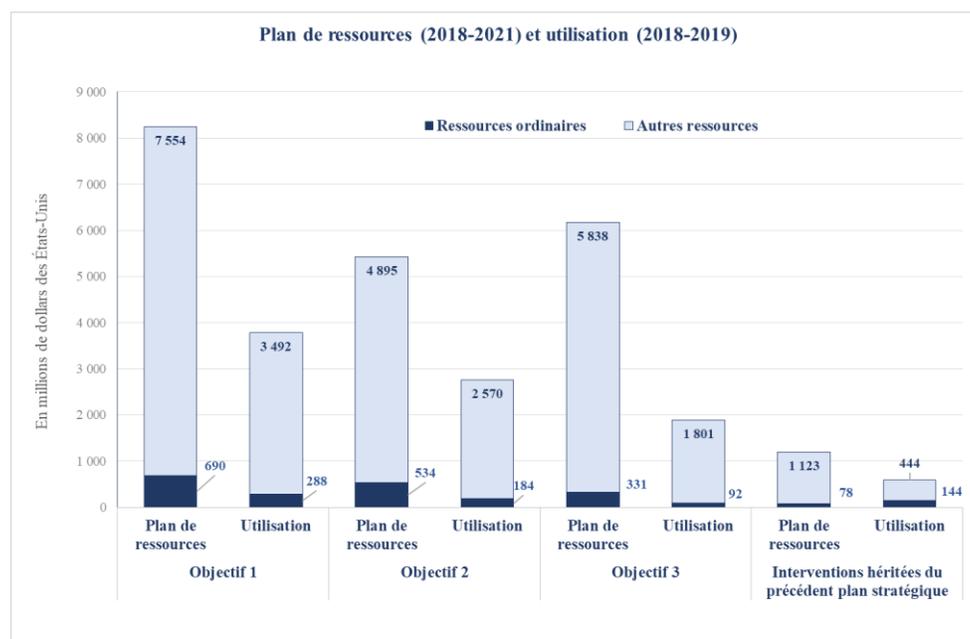
40. Le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources traduit le plan stratégique 2018-2021 en un ensemble de résultats de développement et d'organisation qui montrent comment le PNUD utilisera les ressources qui lui sont confiées par les États membres et d'autres entités pour s'acquitter de son mandat et concrétiser sa vision. À mi-parcours de la période couverte par le plan, le PNUD a dépensé 10,3 milliards de dollars, soit 88 % du montant prévu et 43 % des 24 milliards de dollars du plan quadriennal.

² Les chiffres pour 2019 reflètent les effets de la résolution [72/279](#) de l'Assemblée générale sur la dissociation du système des coordonnateurs résidents du PNUD.

41. En 2018-2019, les dépenses afférentes au programme ont atteint 9,1 milliards de dollars, soit 43 % des 21,3 milliards de dollars initialement prévus dans le plan quadriennal. Le PNUD a dépensé 3,8 milliards de dollars pour faire progresser l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions (premier objectif), 2,8 milliards de dollars pour accélérer les transformations structurelles propices au développement durable (deuxième objectif), 1,9 milliard de dollars pour renforcer la résilience aux crises et aux chocs et 0,6 milliard de dollars pour soutenir les interventions héritées du précédent plan stratégique.

Figure IV.

Dépenses afférentes au programme 2018-2019 par rapport au plan de ressources 2018-2021



42. Sur le plan institutionnel, le PNUD a dépensé 1,1 milliard de dollars, soit 41 % des 2,7 milliards de dollars du plan quadriennal, pour accélérer l'obtention de résultats programmatiques de grande qualité, atteindre une efficacité et une efficacité organisationnelles et fournir des services opérationnels aux résultats, à la coordination et à la cohérence du système des Nations Unies. L'examen à mi-parcours du plan stratégique et son annexe présentent des informations complémentaires sur les réalisations du PNUD.

Renforcer les liens entre résultats et ressources, tout en facilitant les analyses de sensibilité

Exploiter les avantages dont dispose le PNUD grâce aux bureaux de pays pour aider les partenaires, dont le système des Nations Unies, en jouant le rôle de plateforme d'intégration

IV. Examen du budget intégré (ressources ordinaires)

Définir le rôle des ressources ordinaires et inverser la tendance à la baisse

A. Le rôle des ressources ordinaires

43. L'Assemblée générale, dans sa résolution 71/243, le Conseil d'administration dans de nombreuses décisions et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ont souligné l'importance, pour le PNUD, des ressources ordinaires, qui forment le socle de l'organisation et constituent un pilier de l'appui fourni aux pays les plus pauvres. La capacité du PNUD d'exécuter le plan stratégique et de soutenir les gouvernements dans la réalisation du Programme 2030 dépend d'une base de financement souple et durable.

44. Compte tenu des orientations données par le Conseil d'administration sur l'utilisation ciblée des ressources ordinaires, le PNUD a reformulé le rôle de ces ressources dans le respect des objectifs suivants du budget intégré 2018-2021, reposant sur les trois piliers suivants du budget intégré :

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

b) Exploiter le cadre harmonisé de classification des coûts convenu avec le FNUAP, l'UNICEF et ONU-Femmes, pour répondre à l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies et renforcer encore un usage transparent et efficace des ressources ;

c) Améliorer l'alignement des coûts par une application plus rigoureuse et ciblée d'une politique harmonisée de recouvrement des coûts (voir DP/FPA-ICEF-UNW/2020/CRP.1).

45. Les ressources ordinaires demeurent essentielles pour le PNUD, non seulement pour aider les pays à faible revenu à éliminer la pauvreté, mais aussi pour tester des approches novatrices et combler les déficits en ressources critiques dans les domaines où le PNUD n'attire pas suffisamment de ressources, comme les questions de genre. Des ressources ordinaires flexibles et prévisibles permettent aux bureaux de pays de répondre aux demandes des gouvernements concernés par les programmes à long terme plutôt que d'orienter les interventions en fonction des priorités des donateurs en finançant des projets à court terme. Les ressources ordinaires, qui constituent l'épine dorsale du PNUD, sont le moteur de l'organisation, cimentent ses résultats sur le terrain et lui permettent de maintenir et d'accroître les investissements fructueux.

Contributions

46. En 2018-2019, les contributions aux ressources ordinaires ont atteint 1,3 milliard de dollars, soit 96 % du montant prévu³, ce qui montre que les partenaires de financement continuent d'apporter un soutien important. Quarante pour cent de l'écart, soit 23 millions de dollars, peuvent être attribués aux fluctuations des taux de change qui entraînent des pertes nettes. Le PNUD met tout en œuvre pour atténuer les effets négatifs de ces fluctuations, en s'appuyant sur les échéanciers de versements fournis par les États membres avant l'année.

Dépenses

47. En ce qui concerne les dépenses, le PNUD a tiré parti de l'efficacité de la gestion pour optimiser les dépenses de ses programmes. L'essor du regroupement des fonctions et la consolidation de l'espace au Siège et sur le terrain ont permis d'accroître l'efficacité et l'efficience, et contribueront à de nouveaux gains d'efficacité encore plus importants pendant le reste de la période sur laquelle porte le

³ En tenant compte d'un reliquat de 12 millions de dollars du Gouvernement des États-Unis qui devrait être reçu d'ici mars 2020.

plan 2020-2021 et au-delà. Au cours des deux premières années de la période couverte par le plan, cela a entraîné une augmentation des dépenses programmatiques du PNUD, qui sont passées de 62 % du budget institutionnel à 64 %. La réduction des dépenses du budget institutionnel au titre des ressources ordinaires a permis d'augmenter d'environ 20 millions de dollars la part des ressources ordinaires affectée aux programmes de développement. Cette croissance s'est faite au détriment de la composante institutionnelle du budget intégré, qui est passée de 38 % à 36 % des dépenses réelles de 2018-2019. Voir tableau 2 ci-après.

Tableau 2
Composantes programmatiques et institutionnelles du budget intégré du PNUD

	<i>Estimations actualisées en 2018-2019</i>		<i>Montants réels 2018-2019</i>	
	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (en millions de dollars)</i>	<i>Pourcentage du total</i>	<i>Montant (en millions de dollars)</i>
<i>Ressources ordinaires</i>				
Composante programmatique	62 %	845	64 %	784
Composante institutionnelle	38 %	511	36 %	443
Total	100 %	1 356	100 %	1 227
<i>Composante institutionnelle</i>				
Efficacité du développement	25 %	129	22 %	97
Coordination des activités de développement des Nations Unies	16 %	80	17 %	74
Gestion	55 %	281	58 %	256
Affectation spéciale	4 %	22	4 %	17
Total	100 %	511	100 %	443

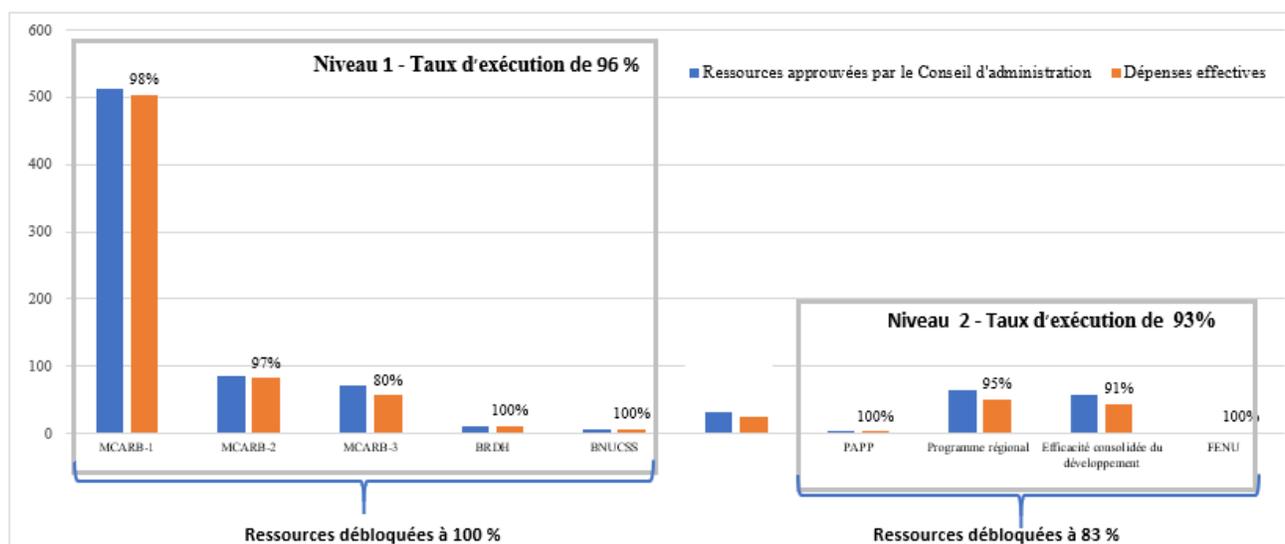
B. Examen de la composante programmatique du budget intégré

48. L'affectation de ressources ordinaires aux activités relatives aux programmes menées dans les pays est réalisée au moyen du montant ciblé pour l'allocation des ressources de base (MCARB), qui est examiné en détail ci-dessous. En 2018-2019, le montant des dépenses réalisées par le PNUD au titre de programmes est conforme aux prévisions du budget intégré. Les rubriques correspondant aux montants ciblés pour l'allocation des ressources de base du PNUD, en particulier la rubrique MCARB-2, sont examinées en détail ci-dessous.

49. Pour 2018-2021, l'approche de protection à deux niveaux récemment approuvée pour les activités de développement a été mise en place. Selon cette approche, en cas de réduction de 5 % des ressources ordinaires, les rubriques du premier niveau ne seraient pas réduites, mais les rubriques du deuxième le seraient. Si les ressources devaient tomber en deçà de 5 % du niveau prévu, les rubriques des niveaux 1 et 2 seraient toutes deux réduites en proportion égale. Ainsi, les rubriques relatives aux MCARB-1, MCARB-3, au Bureau du Rapport sur le développement humain et au Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ont été protégées des répercussions de la diminution des contributions au cours des deux premières années de la période 2018-2021. En outre, et contrairement aux budgets intégrés précédents qui ne protégeaient pas les ressources MCARB-2, les rubriques budgétaires n'ont pas connu de baisses corrélées à un manque de contributions.

50. Les composantes programmatiques du budget intégré reposent sur des principes interdépendants en matière de prévisibilité, d'universalité et de progressivité, comme l'a réaffirmé le Conseil d'administration dans sa décision 2012/1. La prévisibilité est liée à la disponibilité de ressources ordinaires suffisantes pour assurer la durabilité et le caractère multidimensionnel des résultats du PNUD. L'universalité garantit la disponibilité des ressources et des activités de développement du PNUD aux fins de l'appui à tous les pays remplissant les conditions requises. La progressivité concentre la distribution des ressources ordinaires destinées aux programmes sur les pays à faible revenu et les pays les moins avancés.

Figure V
Composante programmatique du budget intégré 2018-2019 : prévisions par rapport aux réalisations



Abréviations : BRDH = Bureau du Rapport sur le développement humain ; BNUCSS = Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud ; PAPP = Programme d'assistance au peuple palestinien ; FENU = Fonds d'équipement des Nations Unies.

51. La figure V présente l'approche à deux niveaux relative au financement de la composante programmatique du budget intégré qui a été introduite dans le budget intégré 2018-2021. Les deux niveaux sont les suivants :

a) Le niveau 1 comprend les MCARB-1, MCARB-2, MCARB-3, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain ;

b) Le niveau 2 comprend les programmes régionaux, le Programme d'assistance au peuple palestinien, l'efficacité consolidée du développement et la rubrique consacrée aux programmes du Fonds d'équipement des Nations Unies.

52. Il est à noter que les budgets des rubriques programmatiques du premier niveau ont été entièrement débloqués en application du budget approuvé par le Conseil d'administration, soit un taux d'exécution de 96 %. Les MCARB-1 et MCARB-2 ont atteint des taux d'exécution de 98 % et 97 % respectivement et les MCARB-3 ont atteint 80 % (compte étant tenu des particularités de cette rubrique budgétaire). Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud et le Bureau du Rapport sur le développement humain ont tous deux atteint un taux d'exécution de 100 % au cours de la période.

53. Conformément à l'approche à deux niveaux relative au financement des programmes en cas de baisse des contributions aux ressources ordinaires, les rubriques de niveau 2 ont été débloquées à 83 %. Le taux global d'exécution des dépenses par rapport à ces budgets réduits a été de 93 % par rapport aux ressources débloquées.

Le système MCARB

54. L'affectation de ressources ordinaires aux activités relatives aux programmes menées dans les pays est réalisée au moyen du système MCARB. Il s'agit d'un système à trois niveaux dans lequel les ressources MCARB-1 et MCARB-2 sont regroupées pour soutenir la programmation par pays, tandis que les ressources MCARB-3 sont mises à disposition séparément afin d'appuyer les interventions en cas de crise. Les affectations MCARB constituent la base financière de la présence du PNUD sur le terrain par l'entremise de programmes.

55. Les autres composantes programmatiques provenant des ressources ordinaires servent à financer : a) les activités visant à l'efficacité du développement, qui jouent un rôle complémentaire aux activités relatives aux programmes au niveau des pays en fournissant une assurance qualité, une direction éclairée et une volonté d'innover ; b) les programmes régionaux, qui soutiennent la coopération entre pays dans les cinq régions en réponse aux priorités et aux défis du développement.

56. La méthode de calcul des MCARB-1 du PNUD utilise un paramètre de prévisibilité destiné à assurer une transition sans heurt entre la dernière période de programmation et les travaux essentiels du présent plan stratégique. Toutefois, en application de son mandat, les MCARB-1 comprennent également les mêmes fourchettes de pourcentages d'affectation : les pays à faible revenu, qui continueraient à recevoir entre 85 % et 91 % de ces ressources ; les pays à revenu intermédiaire (entre 9 % et 15 %) ; et les pays les moins avancés, qui réunissent des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (au moins 60 %). La présence du PNUD au niveau national est fondée sur les besoins de développement différenciés des pays afin d'assurer une réponse efficace et efficiente aux priorités de développement nationales.

57. Les MCARB-2 comportent des incitations supplémentaires en faveur d'une programmation à haute priorité et à fort impact, invitent les pays à faire un plus grand usage du financement par les ressources ordinaires et aident à mobiliser d'autres ressources. Toutefois, l'expérience accumulée au fil des ans a révélé certaines lacunes importantes – et interdépendantes – du système MCARB, telles que les liens entre les résultats et les ressources, le financement diffus et la couverture du besoin de financement. Il est donc important d'utiliser les MCARB-2 de manière aussi stratégique que possible pour améliorer sensiblement les performances de l'organisation dans des domaines clés. La proposition contenue dans le plan de ressources intégré 2018-2021 a été faite en tenant compte de cet argument.

58. Compte tenu des considérations exposées, la démarche adoptée pour les MCARB-2 a équilibré la flexibilité des bureaux de pays et des bureaux régionaux avec les engagements pris envers le Conseil d'administration et les exigences d'un environnement opérationnel évoluant rapidement. L'objectif fondamental a été de contribuer à l'obtention de résultats de développement conformes aux engagements du PNUD, tant dans le plan stratégique que dans le plan de ressources intégré, et de positionner fortement l'organisation dans le contexte des objectifs de développement durable et de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Les bureaux régionaux et les bureaux de pays du PNUD ont confirmé que les ressources des MCARB-2 ont été utilisées pour tirer parti de partenariats stratégiques, positionner le PNUD comme un partenaire de développement clé pour l'intégration

des objectifs de développement durable et pour transposer des projets pilotes à une plus grande échelle. Par exemple, le financement MCARB-2 a été utilisé en Somalie et au Yémen pour renforcer la préparation aux réformes en créant une base solide permettant d'exploiter des solutions innovantes, de créer des plateformes de collaboration et de susciter de nouveaux partenariats et instruments de développement.

Méthode d'affectation et typologie actuelle des pays à faible revenu et à revenu élevé

59. Si le reclassement de pays à faible revenu à celui de pays à revenu intermédiaire est un résultat positif pour les pays, il pose la question de la méthode d'affectation au-delà de 2018-2021. La méthode actuelle pour les ressources des MCARB-1 et MCARB-2 approuvée par le Conseil d'administration, fondée sur le revenu national brut, alloue 85 % aux pays à faible revenu, soit la partie inférieure de la fourchette approuvée de 85 % à 91 %, ce qui reflète le fait que le nombre de pays à faible revenu est passé de 63 pendant la période 2008-2013 à 40 pendant la période 2018-2021, comme indiqué ci-dessous :

	2008-2013	2014-2017	2018-2021
Nombre de pays à faible revenu	63	56	40
Pourcentage des ressources MCARB-1 / MCARB-2 affectées aux pays à faible revenu (tel qu'approuvé par le Conseil d'administration)	87,2%	89,6%	85,0%

60. Dans le contexte de développement en rapide évolution, selon les données actuelles, le nombre de pays à faible revenu devrait encore diminuer au cours de la prochaine période de planification, c'est-à-dire à partir de 2022, à mesure que davantage de pays seront reclassés de pays à faible revenu à pays à revenu intermédiaire. L'affectation de ressources aux pays à faible revenu passerait alors en dessous du seuil de 85 % fixé par le Conseil d'administration, même si, pour l'instant, les affectations au titre des MCARB restent conformes aux estimations. Il est important de noter que, comme le souligne le Rapport sur le développement humain 2019, pour les pays à revenu intermédiaire ce reclassement a souvent de graves conséquences car ils se voient refuser l'aide au développement. En fait, malgré la croissance économique de nombreuses économies, des inégalités croissantes se cachent sous la progression des chiffres.

C. Examen de la composante institutionnelle du budget intégré

61. Le budget intégré du PNUD tient compte des synergies et des liens entre le développement et les résultats institutionnels aux niveaux national, régional et mondial. Il constate que les activités institutionnelles et leur financement sont des outils stratégiques essentiels à l'obtention de résultats de développement. Par conséquent, le financement de ces activités institutionnelles par les ressources ordinaires est un élément crucial du budget intégré et de l'exécution du plan stratégique et du plan de ressources intégré connexe.

62. Les dépenses au titre des ressources ordinaires pour la composante institutionnelle se sont élevées à 443 millions de dollars pour 2018-2019, soit 87 % des 511 millions de dollars prévus. Ce montant représente une baisse de 38 % du budget intégré à 36 %, qui peut être largement attribuée à la rentabilité et aux initiatives innovantes qui ont complété les efforts d'efficacité de la gestion du PNUD.

Le PNUD est resté bien en deçà des limites fixées pour les dépenses de gestion en 2018-2019 : celles-ci se sont élevées à 256 millions de dollars contre des prévisions de 281 millions de dollars.

63. L'examen à mi-parcours du plan stratégique examine en profondeur les résultats organisationnels et institutionnels, et notamment les gains d'efficacité et d'efficience réalisés. Dans ce contexte, le PNUD a équilibré son budget institutionnel en 2019 pour la troisième année consécutive. L'Administrateur a délibérément décidé de ne pas utiliser les 49 millions de dollars supplémentaires approuvés pour les activités de gestion par le Conseil d'administration en 2017, afin d'assurer la pleine conformité avec la politique de recouvrement des coûts approuvée par le Conseil. Ainsi, le budget institutionnel du PNUD est resté en équilibre au cours des deux premières années de la période couverte par le plan.

64. Il convient de noter que les gains d'efficacité susmentionnés, qui ont abouti à un budget équilibré, ont été réalisés alors que le PNUD était encore en mesure d'atteindre les résultats énoncés dans le cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources. Il a ainsi pu augmenter le financement des programmes et pourra ainsi investir dans le renforcement des fonctions clés.

65. Le tableau 3 ci-dessous présente une comparaison de la composante institutionnelle du budget intégré pour 2018-2019 par catégories de dépenses, ainsi que des estimations actualisées tenant compte des chiffres réels de 2018 et 2019. L'analyse des écarts indique que le PNUD devrait rester dans les limites des estimations initiales, notamment en ce qui concerne les principales catégories liées aux voyages et aux consultants. La sous-utilisation la plus importante, exprimée en montants absolus en dollars, concerne la catégorie des dépenses afférentes aux postes (c'est-à-dire les salaires et les avantages sociaux) et s'élève à 64 millions de dollars contre 454 millions de dollars estimés, ce qui s'inscrit dans le contexte d'un taux de vacance de postes temporairement élevé en 2019. Le tableau d'effectifs étant complet, les dépenses afférentes aux postes seront conformes aux prévisions budgétaires pour les deux prochaines années de la période couverte par le plan stratégique.

Tableau 3

Composante institutionnelle du budget intégré par catégorie de dépenses : prévisions pour 2018-2019 comparées aux dépenses réelles pour 2018-2019

(En millions de dollars des États-Unis)

Dépenses	Prévisions budgétaires pour 2018-2021	Dépenses réelles 2018-2019 et prévisions pour 2020-2021	Écarts	
			Pourcentage	Pourcentage
Postes	856,5	792,5	(64,0)	-7%
Autres dépenses de personnel	2,1	1,7	(0,4)	-19%
Consultants	37,9	29,2	(8,7)	-23%
Voyages	22,1	22,1	0,0	0%
Dépenses de fonctionnement	130,0	127,0	(3,0)	-2%
Mobilier et matériel	5,1	5,1	(0,0)	-1%
Remboursements/contributions	12,2	10,8	(1,4)	-11%
Montants prévus au titre d'investissements stratégiques	28,0	24,5	(3,5)	-12%
Montant total des dépenses	1 093,9	1 012,8	(81,1)	-7%

Postes

66. À la suite de la dissociation du système des coordonnateurs résidents d'avec le PNUD, de nombreux nouveaux postes de direction du PNUD au niveau des pays en 2019. Le PNUD a continué d'appuyer le fonctionnement du système des coordonnateurs résidents indépendant et redynamisé, en contribuant à faire en sorte que les coordonnateurs résidents et leurs bureaux soient en mesure de s'acquitter aisément de leurs fonctions essentielles de coordination. Dans le même temps, le PNUD a maintenu la continuité des opérations et continué d'exécuter avec succès le plan stratégique 2018-2021. Voir l'annexe 2 pour un aperçu détaillé des postes de la catégorie D1 et plus.

B. Bilan et orientations futures

67. Aujourd'hui, le PNUD est une organisation légère. En réponse aux engagements pris auprès du Conseil d'administration, l'organisation : a) a continué de démontrer qu'elle est devenue plus efficace et efficiente au cours des deux dernières années ; b) a montré que ses ressources totales consacrées aux programmes et au développement ont augmenté ; c) a souligné l'importance des ressources régulières pour le fonctionnement continu de l'organisation, et en tant que capital de départ pour attirer des fonds supplémentaires.

68. Pour la seconde moitié de la période couverte par le plan, le PNUD s'emploiera à améliorer encore la productivité, l'efficacité et l'efficience ainsi que le taux d'efficacité de sa gestion, alors qu'il considère les défis à relever pour le prochain cycle de planification stratégique.

69. Concernant la question du recouvrement des coûts, même s'il est proposé de poursuivre le débat sur les fonctions de gestion transversales essentielles dans le cadre de la nouvelle politique de recouvrement des coûts, celui-ci pourrait nécessiter un approfondissement compte étant tenu des effets du processus de dissociation pour le PNUD. Il est prévu d'aborder cette question dans le cadre de décision de recouvrement des coûts final qui sera présenté au Conseil d'administration lors de sa deuxième session ordinaire de 2020.

70. Présent par l'entremise de programmes dans 170 pays et territoires environ, le PNUD dispose de la plus grande plateforme opérationnelle du système des Nations Unies et fournit une large gamme et un volume important de services à l'ensemble du système. En améliorant constamment son efficacité opérationnelle, il pourra renforcer son souci du client et d'offrir un appui opérationnel mieux intégré aux autres organisations, en particulier aux partenaires non résidents.